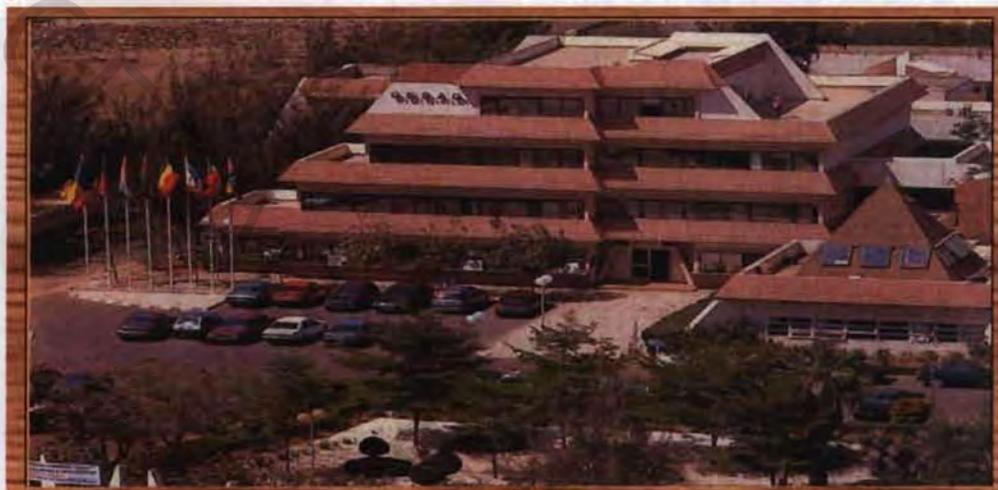




CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance



DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION (DESS/AUDIT ET CONTROLE DE GESTION)

17° PROMOTION

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME: Elaboration du manuel des
procédures comptables de la Société
Nationale des Habitations à Loyer
Modéré

Bibliothèque du CESAG



108580

Sous la direction de :
Abdourahmane DIOP

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à ma famille sans exception, particulièrement à :

-ma mère, Fatou Diop, la femme au cœur noble, qui n'a ménagé aucun effort pour que je réussisse. Aujourd'hui ce résultat est le fruit de ses efforts multiples et incessants. Que Dieu l'assiste dans tout ce qu'elle entreprend, lui donne une longue vie et une santé de fer.

- Feu mon père Mbaye Diop, qui a bien éduqué ses enfants et a œuvré pour leur réussite. Que Dieu l'accueille dans son paradis le plus élevé.

- mon frère Bamba, pour le soutien et l'assistance permanents qu'il m'a apportés.

- à mon frère Djibril, ma sœur Adama et toute à ma famille.

Remerciements

Je remercie particulièrement :

- ❖ Allah Tout Puissant qui a fait de nous ce que nous sommes devenus ;
- ❖ Monsieur Moussa Yazi pour son encadrement sans faille ;
- ❖ Monsieur Abdourahmane DIOP pour sa disponibilité ;
- ❖ Monsieur El Hadj DIOP du CESAG ;
- ❖ M Ahmadou Mokhtar Ba, Directeur général de la SNHLM ;
- ❖ M. Francois Xavier Kane, Secrétaire général de la SNHLM ;
- ❖ M. Mamadou Der, Directeur financier et comptable de la SNHLM ;
- ❖ M Ibrahima Diouf, Directeur des ressources humaines de la SNHLM,
- ❖ M Boubacar Konaté, Contrôleur de gestion de la SNHLM,
- ❖ M. Ousmane Badji, Archiviste à la SNHLM,
- ❖ Mlle Maria Samb, secrétaire à la SNHLM.
- ❖ Et tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réussite de ce document.

Sigles et abréviations

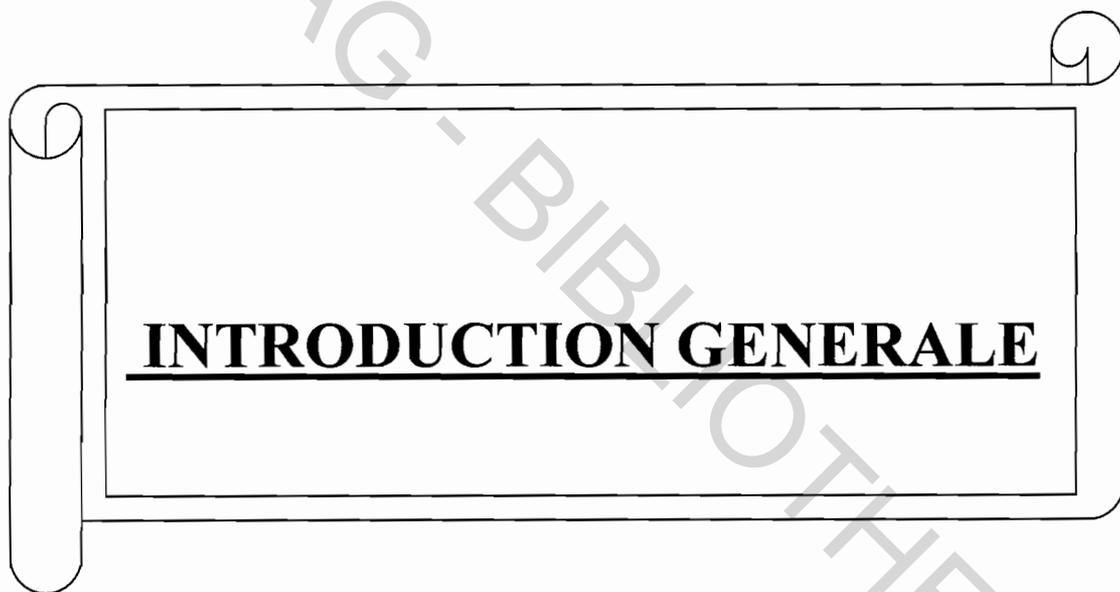
BAA	: Bureau des achats et approvisionnements
BL	: Bon de livraison
CCP	: Centre de chèques postaux
CDC	: Chef de la Division de la Comptabilité
CFCE	: Contribution Forfaitaire à la Charge de l'Employeur
CNCAS	: Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations
CG	: Contrôleur de Gestion
CR	: Coût de Revient
DC	: Direction commerciale
DFC (le)	: Directeur Financier et Comptable
DFC (la)	: Direction Financière et comptable
DG (le)	: Directeur Général
DG (la)	: Direction Générale
DPAC (le)	: Directeur des Parcelles Assainies et de la Construction
DPAC (la)	: Direction des Parcelles Assainies et de la Construction
DRHAJ (le)	: Directeur des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques
DRHAJ (la)	: Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques
DRH	: Division des Ressources Humaines
FSC	: Fiches Standard de Comptabilisation
GL	: Grand Livre
IPRES	: Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal
IR	: Impôt sur le Revenu
NINEA	: Numéro d'Identification National des Entreprises et Associations
PV	: Procès verbal
SG	: Secrétaire Général
SNHLM	: Société National Des Habitations à Loyer Modéré
TA	: Tableau d'Amortissement
TA	: Tableau d'Amortissement
TRIMF	: Taxe Représentative de l'Impôt Minimum Forfaitaire

Tables des matières

Dédicaces	i
Remerciements.....	ii
Sigles et abréviations	iii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	8
Chapitre 1 : Contrôle interne d’une comptabilité informatisée.....	9
1.1. Définition et objectifs du contrôle interne	9
1.1.1. Définition du contrôle interne	9
1.1.2. Objectifs.....	9
1.2. La description des composantes du contrôle interne d’une comptabilité informatisée.....	14
1.2.1. L’environnement de contrôle.....	15
1.2.2. Evaluation des risques.....	17
1.2.3. Les activités de contrôle.....	18
1.2.4. Information et communication	18
1.2.5. Le pilotage.....	19
1.3. Les risques liés à une comptabilité informatisée.....	19
1.3.1. Les composantes du risque.....	20
1.3.2. Elaboration d’une nomenclature des risques.....	20
1.3.3. Dispositifs de maîtrise des risques comptables	21
Conclusion	23
Chapitre 2: le manuel de procédures.....	24
2.1 Définition.....	24
La définition du manuel fait référence à la notion de manuel puis à la notion de procédure.....	24
2.1.1. La notion de procédure.....	24
2.1.2. La notion de manuel.....	25
2.2. Objectifs.....	26
2.2.1. Objectifs pour le personnel	26
2.2.2. Objectifs pour l’entité	27
2.3. Le formalisme du manuel de procédures	28
2.3.1. L’architecture des manuels de procédures.	28
2.3.2. La formalisation : principe de base	28
2.3.3 L’intérêt du manuel de procédures.....	30
2.3.4 Les supports de présentation	31
Conclusion	35
Chapitre 3 : Méthodologie de l’étude	36
3.1 Le modèle d’analyse	36
3.1.1 Présentation du modèle	36
3.1.2 Interprétation du modèle	38
3.2 Les techniques de collectes de données	38

3.2.1 Le questionnaire.....	38
3.2.2 L'observation.....	39
3.2.3 L'enquête.....	40
3.2.4. L'analyse.....	41
Conclusion.....	42
DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION DU MANUEL DE PROCEDURE DE LA SNHLM	43
Chapitre 4 : Présentation de la SNHLM.....	44
4.1 Missions et objets.....	44
4.1.1 Missions.....	44
4.1.2 Objets.....	45
4.2 Organisation.....	45
4.2.1 Le conseil d'administration.....	45
4.2.2 Le comité de direction.....	46
4.2.3 La direction générale.....	46
4.2.4 Le secrétaire général.....	48
4.3. Les activités de la SNHLM.....	49
4.3.1 La production de logements.....	50
4.3.2. La production de parcelles assainies.....	50
4.3.3. La commercialisation.....	51
4.4 Quelques chiffres pertinents.....	51
4.5 Organisation du service de la comptabilité.....	52
4.5.1 La section de la comptabilité générale.....	52
4.5.2 La section comptabilité auxiliaire fournisseurs.....	53
4.5.3 La section comptabilité auxiliaire logements.....	53
4.5.4. La section comptabilité auxiliaire parcelles assainies.....	53
Conclusion.....	53
Chapitre 5 : Description et évaluation du contrôle interne de la comptabilité de la SNHLM	55
5.1 Description du contrôle interne de la comptabilité de la SNHLM.....	55
5.1.1 L'environnement de contrôle.....	55
5.1.2. Le cycle des dépenses.....	57
5.1.3 Le cycle des recettes.....	62
5.2 Le contrôle interne à la SNHLM.....	66
5.2.1. Les forces du contrôle interne.....	66
5.2.2. Les faiblesses du contrôle interne.....	69
5.2.3 Les risques.....	72
Conclusion.....	75
CHAPITRE 6 : ELABORATION DES PROCEDURES COMPTABLES	76
6.1. Le cycle des recettes.....	76

6.2 Le cycle des dépenses	88
6.3 La fiabilisation des comptes.....	105
6.3.1. Les rapprochements bancaires	105
6.3.2. Les analyses de comptes	108
6.4 La clôture de l'exercice.....	110
6.4.1. Les cessions d'immobilisations.....	110
6.4.2. Les amortissements	112
6.4.3 Les provisions	114
6.4.4. Les emprunts en devises :	115
6.4.5. Le personnel intérimaire	115
6.5. Recommandations.....	115
6.5.1. Recettes	115
6.5.2. Dépenses	116
6.5.3. Fiabilisation des comptes	116
6.5.4. Clôture de l'exercice	117
Conclusion	118
Bibliographie.....	121
Annexes.....	123



INTRODUCTION GENERALE

Les pays membres de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), ont, dans un souci d'harmonisation et d'information, mis en place depuis 1997 un système comptable dont l'application est devenue obligatoire le 1^{er} janvier 1998 dans tous les pays signataires. Ce système comptable Ouest Africain (SYSCOA) est le siège d'un certain nombre de principes et exigences auxquels sont soumises, de manière péremptoire, les entreprises de ces pays. L'une de ces exigences est l'élaboration d'un manuel de procédure décrivant l'ensemble des modalités de collecte, de circulation de l'information, d'enregistrement des opérations et les formes de contrôle. Cette exigence est énoncée dans l'article 16 du règlement relatif au droit comptable dans les pays de l'UEMOA :

« 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. »

La loi prescrit aux entreprises d'établir une documentation décrivant les procédures d'enregistrement, de contrôle, et d'organisation comptables. Rassemblée dans un manuel dit de procédures comptables, cette documentation fait partie des exigences à satisfaire pour garantir la fiabilité de l'information comptable et financière.

Notre étude porte essentiellement sur la Société Nationale des Habitations à Loyers Modérés (SNHLM). Celle-ci doit, afin de répondre aux recommandations de l'article 16 de l'acte uniforme relatif au droit comptable, mettre en place un guide qui sera composé de l'organigramme de l'entreprise, de l'organigramme du service comptable, des règles applicables, des procédures de collectes et d'enregistrement des données et des procédures de contrôle.

Si la SNHLM veut relever le défi de la compétitivité ou de la bonne gouvernance, elle doit disposer de ce guide des procédures.

La SNHLM est une société qui, depuis sa création, a des problèmes liés à la certification

de ses comptes : soit ils ne sont pas du tout certifiés, soit ils sont certifiés sous réserves par le commissaire aux comptes. Elle a un fichier de clients assez considérable, des achats et approvisionnements, des décomptes d'entrepreneurs, des ventes, des salaires etc. à maîtriser. Toutes les opérations comptables relatives à ces cycles doivent être bien codifiées.

Certes, il existe deux manuels de procédures à la SNHLM, mais aucun des deux ne répond aux dispositions de l'article 16 de l'acte uniforme relatif au droit comptable. Le premier date de 1992, donc bien avant le SYSCOA ; le second, conçu en 2002, n'est qu'une description sommaire des cycles suivants : achats, stocks, trésorerie, personnel, banque, caisse et immobilisations.

Le manuel de 1992 ne tient compte d'aucune disposition du SYSCOA. Celui de 2002 est incomplet dans la mesure où il ne tient compte d'aucun travail de diagnostic ou d'analyse pouvant révéler les faiblesses et les risques contenus dans ces procédures. Cette situation peut être à l'origine de certains risques :

- ❖ non conformité de certains schémas comptables utilisés avec les normes prescrites ;
- ❖ fraudes, erreurs, ou malversations ;
- ❖ non exhaustivité des opérations comptables ;
- ❖ pas de comptabilisation en temps réel.

Ces risques sont la résultante de certaines faiblesses que sont :

- ❖ le manque de mise à jour du manuel des procédures comptables c'est-à-dire le manque de formalisation des schémas comptables conformes au SYSCOA ;
- ❖ l'insuffisance des compétences comptables ;
- ❖ l'inefficacité du système d'information comptable;
- ❖ le manque d'organisation des tâches (qui fait quoi ? où ? quand ? comment ?).

Ces problèmes identifiés nécessitent des solutions idoines qui peuvent être d'une aide efficace :

- ❖ concevoir un manuel spécifique aux procédures comptables;
- ❖ mettre en place un service d'audit interne compétent et permanent ;
- ❖ renforcer le système de contrôle interne comptable portant sur les autorisations, la réalité, l'exhaustivité, l'évaluation correcte et la correcte comptabilisation ;
- ❖ sécuriser et ou séparer les tâches.

La solution que nous avons retenue est la conception d'un manuel spécifique aux procédures comptables. Cette solution semble être la mieux adaptée au problème spécifique de la SNHLM ; la mise en place d'un manuel de procédures peut contribuer à la fiabilisation des comptes. Ceci en décrivant de manière précise les procédures comptables applicables et recommandées par la réglementation en vigueur. Le manuel participe au dispositif de contrôle interne qui s'en trouve renforcé. Un bon système de contrôle interne peut garantir la fiabilité des comptes en repérant les points faibles et les risques contenus dans l'organisation comptable et en proposant des solutions.

Par ailleurs le manuel est un préalable pour l'adoption des autres solutions. Il pourra constituer un référentiel pour les auditeurs internes et externes.

De ce fait la question de recherche principale peut être posée : **quel contenu donner au manuel des procédures comptables pour améliorer le contrôle interne de la SHNLM ?**

En réalité, il s'agit de trouver une réponse aux interrogations suivantes :

- ❖ Comment élaborer un manuel de procédures comptables ?
- ❖ Quels sont les dispositifs de contrôle interne d'une comptabilité informatisée ?
- ❖ Quelle est l'efficacité du contrôle interne de la SNHLM ?
- ❖ Quelles améliorations apportées aux procédures comptables existantes pour les rendre plus efficaces ?

Il s'agit pour nous de mettre en place un manuel des procédures comptables qui servira de référentiel à la SNHLM. Il en ressort le thème suivant pour cette étude : « **Elaboration du manuel des procédures comptables de la SNHLM** ».

Elaboration du manuel des procédures comptables de la Société Nationale des HLM

L'objectif général de cette étude est la conception d'un manuel de procédures comptables pour le compte de la SNHLM. Ce manuel permettra de faire l'étude des tâches effectuées à chaque niveau hiérarchique, de la circulation des pièces justificatives et des contrôles effectués à chaque niveau.

Ils seront principalement axés sur les actions suivantes:

- ❖ définir une démarche d'élaboration d'un manuel de procédures comptables;
- ❖ identifier les dispositifs de contrôle interne d'une comptabilité informatisée ;
- ❖ évaluer le contrôle interne de la SNHLM ;
- ❖ Elaborer de nouvelles procédures comptables.

Cette étude sera principalement axée sur les procédures de la direction financière et comptable de la SNHLM, notamment sur la comptabilisation des opérations relatives aux :

- ❖ fournisseurs d'investissement : l'acquisition de parcelles assainies ou de logements ;
- ❖ fournisseurs d'exploitation : achats de matériels, fournitures, matières etc. ;
- ❖ prestataires de service notamment les médecins, avocats, huissiers, mécaniciens ;
- ❖ personnel : salaires, avances, prêts, retenues pour compte de tiers etc. ;
- ❖ clients des logements : vente, location, suivi des comptes individuels des clients ;
- ❖ clients des parcelles assainies : vente, bail, suivi des comptes individuels des clients ;
- ❖ encaissements des règlements effectués par les clients ;
- ❖ etc.

Ces opérations représentent l'essentiel des activités de la direction financière de la SNHLM qui seront couvertes par le manuel de procédures comptables.

L'intérêt que présente cette étude se situe à trois niveaux :

Le manuel de procédures comptables représente un élément important du contrôle

interne d'une entreprise. Il définira de façon précise le cadre de travail et pourra aussi servir de référentiel. Il permettra à chaque agent de connaître les tâches qui lui sont dévolues. Il contribuera à une meilleure organisation du travail au sein de la SNHLM. Cette dernière pourra utiliser le manuel comme un outil pédagogique qui définira la répartition des tâches et leurs relations. Elle aura la possibilité d'en faire non seulement un support de contrôle mais aussi de le considérer comme un facteur de modernisation.

Il permettra aussi à la SNHLM de se conformer aux dispositions du SYSCOA, de mettre en place un dispositif concourant à la fiabilisation de ses états financiers et de pouvoir prétendre à une certification sans réserves des états financiers par le commissaire aux comptes.

Ce travail permettra de minimiser certains risques liés notamment :

1. à la comptabilisation d'opérations fictives ;
2. aux erreurs de comptabilisation ;
3. aux retards d'enregistrement comptables ;
4. à l'omission dans la comptabilisation de certaines opérations (à l'exhaustivité des enregistrements comptables);
5. à la non formalisation des procédures.

Ce manuel de procédures, donnant le détail des fonctions, la mise en œuvre et la circulation des pièces justificatives aux différents niveaux de la hiérarchie, permettra à tout intéressé de connaître la texture de la direction financière et comptable, son fonctionnement ainsi que ses procédures de contrôle et partant d'apprécier la fiabilité des états financiers dressés au cours de chaque exercice.

La transparence et le respect des procédures comptables, juridiques, administratives, financières, techniques et budgétaires constituent en effet le soubassement de la sûreté des états financiers établis. Ces derniers constituent des éléments de mesure de la performance globale de l'entreprise.

Cette étude permettra de mettre à la disposition du lecteur les informations relatives à l'organisation d'un service comptable, les procédures qui y sont appliquées ainsi que la manière de concevoir un manuel de procédures.

Elaboration du manuel des procédures comptables de la Société Nationale des HLM

Les auditeurs internes et externes se verront la tâche facilitée à travers ce document.

Ce sera l'occasion de perfectionner nos connaissances en matière de contrôle interne, de conception d'un manuel de procédures et de comptabilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE**

Chapitre 1 : Contrôle interne d'une comptabilité informatisée

Jacques Renard fait la distinction entre le contrôle interne d'une activité et celui d'une entité en ces termes:

«Le cadre de maîtrise de chaque activité est partie intégrante du cadre de contrôle de l'entité. Mais ce dernier s'apprécie d'une façon globale, alors que le premier s'apprécie de façon spécifique. Ce qui ne signifie pas que les composantes du contrôle interne de l'entité soient sans incidence sur chaque activité mais l'imprégnation n'est pas la même. » (Renard, 2005 :155)

Cette assertion de Renard nous permettra de mieux aborder l'étude du contrôle interne de l'activité comptable, nous parlerons d'abord de la définition du terme de contrôle interne avant d'en décliner ses objectifs, ensuite de la description des composantes du contrôle interne d'une comptabilité informatisée et enfin des risques qui lui sont liés.

1.1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne d'une comptabilité informatisée doit être défini et ses objectifs clairement développés.

1. 1. 1. Définition du contrôle interne

La définition du COSO rapportée par Hamzaoui nous semble être très complet :

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;*
- la fiabilisation des opérations financières ;*
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur. » (Hamzaoui, 2005 : 80)*

1.1.2. Objectifs

Le dictionnaire le Robert définit un objectif comme étant un résultat qu'on se propose d'atteindre. Un objectif peut être défini comme un dessein, une visée. Les objectifs du contrôle interne sont les résultats que les commanditaires d'une mission de contrôle interne se proposent d'atteindre.

Hamzaoui, quant à lui définit les objectifs du contrôle interne en ses termes :

«Les objectifs ... au niveau de l'activité et au niveau fonctionnel découlent directement des objectifs ... fixés au niveau de l'entité. Interdépendants, ils constituent le but que s'est fixé l'entité et les moyens qu'elle envisage d'utiliser pour l'atteindre. » (Hamzaoui, 2005 :86)

Ils sont classés en objectifs généraux et en objectifs spécifiques.

Un service de comptabilité doit définir clairement les objectifs qu'il s'est fixés. Les objectifs aussi bien généraux que spécifiques, décrits par les responsables du service doivent être connus de tous.

1.1.2.1 Objectifs généraux

Chaque responsable de service doit se référer aux objectifs généraux de contrôle interne pour la bonne réalisation de sa mission : ce qui fait que objectifs et missions sont deux éléments inséparables.

Ces objectifs doivent répondre à un certain nombre de critères :

- ❖ Ils doivent être mesurables, donc c'est-à-dire exprimés en termes numériques : valeur objective à atteindre ou à dépasser. Comme illustration on ne dira pas «le caissier doit éviter les erreurs dans la saisie des quittances », mais « les erreurs dans l'enregistrement des règlements ne doit pas dépasser une quittance pour dix mille ».

- ❖ Ils doivent pouvoir être suivis par le système d'information à la disposition du management, lequel doit être construit en fonction de la nature des objectifs assignés à chacun.
- ❖ Ils doivent se situer dans le temps.
- ❖ Ils doivent être ambitieux, ce qui exclut toute confusion avec la norme.

Tout manquement à ces principes va constituer une faiblesse du système de Contrôle interne de l'activité considérée.

1. 1.2.2 Objectifs spécifiques

Au niveau du service de la comptabilité chaque objectif spécifique se réalise par la réalisation cumulée de sous objectifs assignés aux responsables actifs du service. Nous pouvons citer quatre objectifs spécifiques :

❖ Sécurité des actifs

Un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Il faut étendre la notion et comprendre par là non seulement les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également deux autres éléments non moins indispensables :

- Les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux dans l'organisation d'un service ; et on retrouve ici la notion de risque, au sens le plus large du terme : sécurité, risque social.
- L'image du service qui peut se trouver détruite par un incident fortuit du à une mauvaise maîtrise des opérations (enregistrement d'écritures erronées).

On peut ajouter à la liste des actifs qui doivent être protégés par le système de contrôle interne, la technologie ainsi que les informations confidentielles du service de comptabilité.

Aussi, comme l'affirment Bernard GRAND et Bernard VERDALLE, l'auditeur est un acteur incontournable dans la sécurisation des actifs : « *afin de s'assurer que le contrôle interne est efficace, l'auditeur devra effectuer des contrôles physiques, analyser la*

séparation des tâches et vérifier qu'il existe des limitations d'accès à certains biens . »

(GRAND et VERDALLE, 2005:67)

❖ **Qualité des informations**

L'image d'une activité comptable se reflète à travers les informations qu'elle transmette et qui concernent son rôle et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que le système d'information fonctionne sans erreur et sans omission. Les contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être : fiables, exhaustives, pertinentes et disponibles.

• **Fiables et vérifiables**

Une information doit être non seulement correcte mais on doit pouvoir vérifier son exactitude. Elle traduit l'image de l'entreprise, comme l'affirme Jacques Renard : *«L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. »* (Renard, 2005 :129)

Tout contrôle interne doit comporter un système de preuve sans lequel n'existe ni garantie, ni justification possible. Pour le comptable, ce sera le système d'archivage et de conservation des documents.

On pourrait dire fiables parce que vérifiables. En effet, une information n'est fiable que si elle est vérifiable et elle est vérifiable que si on peut l'authentifier. Par exemple si on dit que le total de l'actif du bilan est de tel montant, le recalcule des postes du bilan doit conduire au même montant aussi bien en actif qu'en passif.

• **Exhaustives**

La qualité des informations requière qu'elles soient non seulement exactes mais aussi compètes. Ce qui veut dire que le système de contrôle interne doit garantir la qualité des enregistrements à la source des données de base. On doit faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte dans les cycles concernés. Exemple : toutes les opérations comptables doivent être enregistrées.

- **Pertinentes**

Les informations doivent être utiles et pertinents.

La pertinence correspond au critère de la qualité : « satisfaire les besoins des utilisateurs ». La pertinence ajoute à l'utilité en ce qu'elle permet de sélectionner parmi les indicateurs et informations « utiles » ceux qui répondent le mieux à l'objectif recherché et qui sont les mieux adaptés.

Les systèmes d'informations doivent être allégés de tout ce qui n'est pas utile à la réalisation des objectifs. L'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon elle est superflue. De nos jours, les bases de données génèrent souvent des flux d'informations excessifs, une abondance de biens qui en fin de compte empêche de s'y retrouver et n'améliore pas la connaissance.

- **Disponibles**

Il est indispensable que les informations soient disponibles au moment où l'on en a le plus besoin, comme il est affirmé dans la Revue française de comptabilité : *«Les irrégularités ou inexactitudes sont signalées quelle que soit la date à laquelle elles sont produites.»* (Francine BOBET et Catherine FLAGEUL (Direction technique Ernst & Young Audit), 2004 :6)

Chacun connaît des exemples d'informations qui arrivent trop tard ou qui ne sont pas aisément accessibles. Le contrôle interne de la comptabilité doit éviter de semblables situations.

Comme illustration nous pouvons donner l'exemple des états de rapprochements bancaires qui doivent être disponibles à la fin de chaque mois, afin de permettre la vérification de l'exhaustivité des opérations.

1.1.2.3 Le respect des directives

Les directives englobent les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlements et contrats (il peut y avoir des dispositions

individuelles ou conjoncturelles). Les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions. Comme le souligne Jacques Renard : « *Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaises communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc. dans tous les cas la qualité du Contrôle Interne est en cause.* » (Renard, 2005 :131)

1.1.2.4. L'optimisation des ressources

Ce que l'IIA énonce en parlant de « *l'utilisation économique et efficace des ressources* ». Est-ce que les moyens dont dispose le centre de responsabilité sont utilisés de façon optimale ? A-t-il les moyens de sa politique ? Cet impératif dans le sens de la plus grande efficacité est un élément important que le Contrôle Interne doit prendre en compte pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.

Ceci implique que le directeur financier doit gérer ses risques. Cet impératif de gestion doit être considéré comme un objectif supplémentaire du contrôle interne.

Réaliser ces quatre objectifs c'est prendre une option sérieuse sur la bonne maîtrise des activités. Ils donnent à la définition du concept sa dimension opérationnelle.

Ces objectifs constituent la toile de fond sur laquelle chacun inscrira son activité, ils ne font pas de double emploi avec les objectifs spécifiques de chacun. Nous sommes ici dans un registre, celui du général et non celui du particulier, celui des principes et non celui de l'applicatif. Sur quel point faut-il porter son attention pour « avoir une assurance raisonnable d'atteindre ses objectifs » ? Et parmi ses conditions nécessaires figurent la nécessité pour chacun de mettre en place des « activités de contrôle ».

1. 2. La description des composantes du contrôle interne d'une comptabilité informatisée

Le COSO le représente par une pyramide, composée de cinq éléments essentiels :

- ❖ Un environnement de contrôle ;
- ❖ Une évaluation des risques ;
- ❖ Des activités de contrôle ;

- ❖ Une information et une communication ;
- ❖ Un pilotage.

1.2.1. L'environnement de contrôle

Nous ne pouvons pas parler de l'environnement de contrôle sans citer Jacques Renard :

« On entend par là l'impérieuse nécessité d'avoir :

- une éthique,
- une politique,
- une organisation

qui mettent en application les vertus que l'on attend du système lui-même ». (Renard, 2005 :143)

- ❖ **Une Ethique** : L'éthique est la connaissance et le respect des critères d'honnêteté et de moralité. C'est aussi la connaissance et le respect de la déontologie du métier et de l'entreprise. En cas de manquement générant des défaillances, une des recommandations de l'Audit Interne peut être de formaliser les règles d'éthique propres à l'activité et auxquelles tous doivent se conformer. On ne peut pas parler de dispositif de contrôle interne sans l'existence d'un contexte où les valeurs d'éthique sont avantagées. On a plusieurs fois vu l'exemple du caissier qui détourne les recettes avant de disparaître. C'est dire que leur recrutement n'avait pas suffisamment pris en compte l'éthique.
- ❖ **Une politique** : la politique comptable doit être exemplaire. Il faut entendre par là des schémas comptables clairement définis, une pertinente adaptation des compétences aux postes attribués, des objectifs réalistes et réalisables, une gestion des ressources humaines transparente et connue de tous.
- ❖ **Une organisation** : La direction opérationnelle doit jouer pleinement son rôle. Le contrôle interne ne peut pas exister s'il y a des chefs de service désœuvrés, ou si les délégations de pouvoir ne sont pas clairement définies, ni respectées.

- ❖ **Les moyens** : dans l'environnement de contrôle nous pouvons parler des moyens, qui permettent la réalisation des objectifs de contrôle interne.

Il s'agit des moyens humains, financiers et techniques.

➤ **Les moyens humains**

Le problème que l'on rencontre le plus souvent est plus celui de la qualité que celui de la quantité. Au niveau du service comptable d'une société nationale comme la SNHLM, il est fréquent de voir le directeur général recruter des gens qui n'ont aucune compétence comptable. Sans personnel compétent tout système de contrôle interne est condamné. Dans ce cas les anomalies rencontrées (écritures erronées, non respect des procédures, ignorance, etc.) deviennent très significatives.

On parlera de recrutement et de formation professionnelle.

- **Le recrutement** : recruter c'est passer un contrat de travail avec des salariés en nombre adéquat aux besoins du service de la comptabilité. Le mieux c'est d'embaucher les personnes ayant les compétences requises, ou les capacités pour les acquérir. C'est pourquoi il est difficile de recruter car chercher le profil nécessaire pour le besoin immédiat est encore relativement facile, mais prévoir le profil souhaité pour le besoin à venir est beaucoup plus délicat. C'est la raison pour laquelle la formation permanente est la préoccupation complémentaire de recrutement.
- **La formation professionnelle** permanente permet à la fois de palier les insuffisances du recrutement, de mettre à jour les connaissances du personnel compte tenu des évolutions technologiques et permettre la promotion interne. Si ces éléments ne sont pas pris en compte, on risque d'avoir un contrôle interne biaisé parce que la compétence fera défaut en des points stratégiques. Par exemple, si un technicien comptable (bac+2) est nommé à un poste de directeur financier, il risque d'avoir de sérieux problèmes pour produire des états financiers fiables.

Selon Renard, la formation professionnelle « *est essentielle et s'acquiert de trois façon qu'il convient d'utiliser conjointement* :

- *l'enseignement..... ;*
- *la connaissance livresque ;*
- *l'apprentissage sur le terrain.....(Renard, 2005 :381)*

➤ **Les moyens financiers**

Les budgets d'exploitation et d'investissement sont-ils en phase avec les objectifs ? Cette question soulève des problèmes en apparences insolubles : lorsque les budgets sont figés ou réduits et que l'on ne veut pas modifier les objectifs. Par exemple si une entreprise a le projet de construire un immeuble, si le prix du ciment augmente au cours de l'exercice, le budget prévu va forcément augmenter. Ce qui ne signifie pas qu'il y ait corrélation entre objectifs et budgets : il peut y avoir des objectifs de qualité, par exemple, qui ne seront pas en relation directe avec les budgets. Mais il appartient à l'auditeur d'examiner s'il y a corrélation et si oui, de la mesurer et d'en tirer les conséquences.

S'il y'a un problème imprévu, le remaniement budgétaire peut être considéré comme issue de secours.

➤ **Les moyens techniques**

Il s'agit des techniques comptables, des techniques de gestion et techniques informatiques.

Cet aspect recouvre toutes les techniques comptables qui sont autant de choix, de mode d'organisation, de méthodes d'approches, dont il convient d'apprécier l'adéquation aux normes comptables en vigueur (SYSCOA).

1. 2.2. Evaluation des risques

Maîtriser ses activités, atteindre ses objectifs, c'est avant tout gérer ses risques. Toute activité peut être soumise à des risques. C'est pour faire face aux risques inacceptables que l'activité, met en place des dispositifs de contrôle interne, *laissant passer les « risques acceptables »*. Il faut prendre des risques pour avancer faute de « perdre la partie » ; il faut chercher à les identifier pour bien les apprécier. On ne peut pas mettre

en place des dispositifs adéquats si on ne connaît pas – ou mal- les risques auxquels on s'attend. Le dispositif de maîtrise des risques : c'est le contrôle interne.

Disposer d'une organisation et de techniques permettant l'évaluation des risques, constitue donc un élément fondamental de cette pyramide qui symbolise le contrôle interne d'une activité. Le risque peut être à l'origine se situation menaçante comme le souligne Desroches, Leroy et Vallée.

« Le risque c'est la mesure de l'instabilité de la situation dangereuse ou menaçante et de la potentialité d'accident ». (Desroches, Leroy et Vallée, 2003 :33)

Les techniques d'évaluation des risques concernent l'identification et l'analyse de risques et leur maîtrise afin de fonctionner de façon homogène.

1.2.3. Les activités de contrôle

Il s'agit de s'assurer que les normes et procédures mises en place en vue de maîtriser les risques et d'atteindre les objectifs sont exécutés à tous les niveaux :

- 1°) examens minutieux ;
- 2°) Contrôle physique
- 3°) Système d'approbation et de délégation
- 4°) Système rigoureux de vérification.

Ce sont les « dispositifs spécifiques » de chacun qui vont lui permettre de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du Contrôle interne. Les activités de contrôle doivent refléter la cohérence.

Il ne saurait y avoir de contrôle interne s'il n'y a pas, à chaque échelon, des activités de contrôle pour faire échec aux risques.

1.2.4. Information et communication

Les éléments du contrôle interne doivent être connus de tous ceux qui auront à les retrouver dans leurs tâches quotidiennes. La transparence étant la règle ; il n'y a pas de rétention d'information, pas de circuits de communication complexes, pas d'information superflues, pas de repli sur sa propre activité. Tous les éléments qui ne

favorisent pas la bonne maîtrise de l'ensemble doivent être éliminés. Si l'information adéquate ne parvient pas aux différents acteurs, soit parce qu'elle est incomplète, soit parce que la communication est déficiente, voir absente, il en résulte que les intéressés sont mal informés sur leurs risques, ils ne peuvent espérer un dispositif de contrôle interne efficace.

1. 2.5. Le pilotage

C'est un dispositif de Contrôle Interne que l'on retrouve dans toutes les activités. Il doit constituer un ensemble intégré dans l'entreprise. L'adition des systèmes de pilotage de chacun constitue un ensemble hétérogène avec des redondances, des lacunes, des contradictions.

Alan Mikol (1991) le rappelle, les responsables de l'entreprise font parfois du contrôle interne sans le savoir. Le responsable du service de la comptabilité s'organise pour diriger son activité : il va définir les tâches de chacun, mettre au point les méthodes de travail, se doter d'un système d'information, superviser les activités de son personnel, etc. Il mettra en place et fera vivre un système de Contrôle Interne. Le contrôle interne est l'affaire du responsable, tout discours, toute formation sur le contrôle interne s'adresse à lui, c'est à lui qu'il appartient de le définir et de l'organiser. C'est bien pourquoi les rapports d'audit interne s'adressent avant tout au directeur financier puisqu'il s'agit d'améliorer les dispositions dont il assume la définition, la mise en place, et la maîtrise.

La formation du dirigeant comptable doit comprendre une initiation au contrôle interne, sinon les risques de se retrouver avec des états financiers non certifiés par le commissaire aux comptes sont accrus.

1.3. Les risques liés à une comptabilité informatisée

Dans son lexique « les mots de l'audit », **l'IFACI** (1994) définit le risque comme étant « *un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise* ». Dans cette rubrique nous parlerons des composantes du risque, de l'élaboration d'une nomenclature des risques et des dispositifs de maîtrise de ces risques.

1.3.1. Les composantes du risque

Pour définir les composantes du risque nous pouvons citer Jacques Renard, il parle de la gravité et de la probabilité :

«- La gravité, ou conséquence de l'impact, est l'élément auquel on fait échec en développant une politique de protection

- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent et à laquelle on fait échec en développant une politique de prévention. »

(Renard, 2005 :146)

Ces composantes sont mises en évidence par la définition du risque comme étant « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilité. »

C'est pourquoi toutes les actions pour mesurer le risque peuvent être exprimés par le produit de ces deux facteurs que l'on tente de chiffrer avec plus ou moins d'approximation.

1.3.2. Elaboration d'une nomenclature des risques

Il s'agit ici de lister « *toutes les natures de risques susceptibles d'être rencontrés dans l'organisation. Cette liste sera plus ou moins détaillée selon que l'on souhaite dresser une cartographie plus ou moins sommaire* ». *(Renard, 2005 :146)*

Le risque peut porter sur plusieurs éléments. Jacques Renard propose un exemple de *nomenclature élémentaire des risques*. *(Renard, 2005 :149)*

❖ **Le matériel** : le matériel est composé d'ordinateurs et d'imprimantes. Le serveur (l'ordinateur central sur lequel est installé le logiciel) peut tomber en panne. Une imprimante doit répondre à plusieurs critères : rapidité, simplicité d'utilisation, économie à l'usage et à l'achat. Si un de ces critères fait défaut le risque de non transmission de l'information est accru.

- ❖ **Le logiciel** : il peut se révéler obsolète, et ne plus correspondre aux recommandations de la réglementation comptable en vigueur. Nous pouvons prendre l'exemple de ce logiciel (Vinci utilisé à la SNHLM) qui ne peut pas produire de balances à six colonnes mais seulement des balances à quatre colonnes.
- ❖ **La formation** : si les agents ne sont pas qualifiés, le risque d'inexactitude dans le traitement des informations comptables est accru. Ils peuvent ne pas connaître le logiciel, les normes comptables applicables ou ne pas savoir utiliser l'ordinateur.
- ❖ **Documentation** : l'absence ou l'obsolescence de la documentation peut constituer un frein à l'utilisation du logiciel de comptabilité,
- ❖ **Imputation** : rien ne sait remplacer l'imputation faite par des professionnels ayant à leur disposition le SYSCOA régulièrement mise à jour (disponible sous format électronique). Le risque d'écritures erronées est accru si cette condition n'est pas satisfaite.
- ❖ **Maintenance** : la maintenance est indispensable afin de faire face aux problèmes informatiques imprévus. Un module comptable ou un poste peuvent être bloqué pour de pannes quelconque. Dans ce cas il faut faire recours au service de maintenance.
- ❖ **Sécurité** : la sécurité d'un logiciel comptable est primordial pour deux raisons : la première concerne les administrateurs qui ne doivent avoir aucun doute quant à la probité des chiffres qui leur sont soumis. La seconde concerne l'entreprise qui ne peut souffrir de baser ses décisions sur des chiffres dont la justesse peut être mis en doute.

1.3.3. Dispositifs de maîtrise des risques comptables

«La conception du contrôle interne est efficace lorsque le respect des contrôles mis en place permet de prévenir ou de détecter les erreurs ou les fraudes qui pourraient engendrer une anomalie significative ». (Hamzaoui, 2005 :190)

La prévention de ces erreurs ou fraudes suppose l'existence d'un certain nombre de dispositifs. Parmi les dispositifs de maîtrise des risques, nous pouvons citer « *les autorisations, la réalité, l'exhaustivité, l'évaluation et la correcte comptabilisation, et.*» (Grand et Verdalle, 1999 : 94).

- ❖ **Les autorisations** : les contrôles d'autorisation permettent de vérifier si les décisions sont prises au niveau hiérarchique compétant. De ce fait ils freinent le risque d'opérations injustifiées (spécimen de signature, acceptations des clients, engagement de l'entreprise).
- ❖ **La réalité** : Les risques d'enregistrement d'opérations fictives ou ne concernant pas l'entreprise (bon de réception, attestation de service fait, PV de réception inspection physique etc.) sont évités si les contrôles sur la réalité des opérations sont effectués.
- ❖ **L'exhaustivité** : les contrôles d'exhaustivité permettent de s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont enregistrées (pré numérotation, contrôle de rupture de séquence, rapprochements). Exemple : s'assurer que toutes factures fournisseurs sont enregistrées. On dit que les comptables sont les historiens de l'entreprise.
- ❖ **L'évaluation correcte** : l'assurance, que toutes les opérations sont enregistrées à la bonne valeur et en conformité avec les principes comptables au moment de leur réalisation et à la clôture de l'exercice, est obtenue avec les contrôles d'évaluation.
- ❖ **La correcte comptabilisation** : ces contrôles permettent de s'assurer que le système comptable garantit les enregistrements dans les comptes individuels, leur centralisation correcte, que les regroupements au bilan et au compte de résultat respectent les règles de présentation.

Conclusion

Le contrôle interne est donc un processus qui permet aux dirigeants d'avoir une vision nette de l'entreprise. Un bon contrôle interne permet de détecter les risques dans un service et la manière d'en faire face. Il suppose aussi l'existence d'un manuel de procédures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2: le manuel de procédures

Nous allons étudier dans ce chapitre la définition théorique du manuel de procédures, ses objectifs et son formalisme. Il a des objectifs qui peuvent profiter aussi à l'entité qu'au personnel. Nous verrons la formalisation en tant que principe de base, l'intérêt du manuel de procédures puis les supports de présentation que sont le diagramme de flux, la fiche de tâches et les supports dérivés.

2.1 Définition

La définition du manuel fait référence à la notion de manuel puis à la notion de procédure.

2.1.1. La notion de procédure

La procédure est selon le dictionnaire Le Robert la manière de procéder pour aboutir à un résultat, c'est aussi l'ensemble des règles, des formalités qui doivent être observées, des actes qui doivent être accomplis pour parvenir à une solution.

Alain Henry et Ignace Monkam-Daverat dans leur œuvre intitulée Rédiger les procédures de l'entreprise présente cette notion de la procédure :

« Une procédure est :

- un enchaînement de tâches élémentaires, standardisées,
- déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque,
- limitée en aval par l'obtention du résultat attendu

Chaque procédure se présente comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps, par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous ensemble. »

(Henry et Monkam-Daverat, 1999 : 16).

Cette définition de Henry et Daverat fait référence à l'idée de la structuration et de la localisation des tâches. Une tâche est une action précise qu'on doit déterminer, c'est aussi un ouvrage, une fonction. Elle a un commencement et une fin. Cette dernière

correspond au résultat qui peut constituer le début d'une autre tâche, ainsi on parle de succession ou de procédures. Elles doivent être formalisées à travers un manuel.

Les procédures constituent une partie du système d'information et de gestion de l'entreprise. L'information est, comme le souligne Armand Dayan un « *instrument de support et de coordination des instruments de gestion, instrument de communication dans l'entreprise, un support de connaissance des individus et un instrument de liaison avec l'environnement de l'entreprise* ». (Dayan 2004 :962).

Il définit aussi le système d'information comme étant un ensemble construit et articulé de techniques, de procédures, de règles destinées à réaliser des tâches d'acquisition, de stockage, de traitement et de diffusion des informations dans l'objectif d'aider les individus à prendre des décisions de gestion. En ce sens, on ne peut pas parler de procédures sans pour autant définir la notion de système d'information. Il en est de même pour la notion de manuel.

2.1.2. La notion de manuel

Un manuel est selon le dictionnaire Le Robert un ouvrage didactique, présentant sous un format maniable, les notions essentielles d'une science, d'une technique, etc.

Le manuel de procédures est un instrument de gestion, il fait partie des méthodes universelles d'organisation. Il définit les méthodes qui doivent être appliquées par tout le monde pour des situations données. Il constitue une base documentaire car toutes les procédures applicables dans l'entreprise y sont décrites. Pour être crédible, il doit s'adapter à l'évolution de l'environnement. Les énoncés devront être proches de la réalité et la démarche de formalisation doit reposer sur un engagement collectif. Chaque agent doit se sentir concerné par la rédaction du manuel de procédures qui a un objectif bien précis.

C'est un guide opératoire dont l'objectif doit être rappelé.

2.2. Objectifs

« *Les manuels de procédures et les fonctions d'audit interne visent à rationaliser les processus* ». (Henry et Monkam-Daverat, 1999 : 16).

Selon le dictionnaire Le Robert, *un processus est une suite d'opérations ordonnées aboutissant à un résultat*. Les opérations qui existent souvent de manière désordonnée dans l'esprit des employés doivent être écrites et formalisées.

2.2.1. Objectifs pour le personnel

La rédaction des procédures consiste à expliquer dans un langage clair, accessible qui fait quoi, où, quand, comment et à quelle fin. Chaque agent peut y retrouver les méthodes de travail, les tâches qui sont attendues de lui ou de son service et les actions accomplies par les équipes voisines ou par les autres niveaux hiérarchiques. Les relations entre services sont mieux maîtrisées par le personnel.

Il permet aussi d'assurer la formation du personnel, par exemple un nouveau venu, après lecture du manuel, peut connaître l'ensemble des procédures et des tâches qui lui sont dévolues sans pour autant poser trop de questions. C'est un outil pédagogique. Dans une entreprise qui est un groupe d'individus hétérogène, les supérieurs hiérarchiques doivent assurer la formation des agents qui dépendent de leurs services. Cependant tel n'est souvent pas le cas, sous la pression du quotidien ils ne donnent pas d'importance à cette tâche. Le manuel de procédures facilite la tâche à l'encadrement et représente un outil pour la polyvalence.

Il constitue aussi un repère pour l'encadrement en ce sens qu'il permet aux responsables hiérarchiques de connaître dans le détail les tâches exécutées sous leur ordre au lieu de se limiter à une vue globale et superficielle. Ils en maîtrisent davantage le fonctionnement de leur équipe.

2.2.2. Objectifs pour l'entité

Lorsqu'une organisation se développe, elle doit maîtriser la difficulté liée à la multiplicité des opérations et à leurs relations. La modernisation des systèmes industriels conduit à une formalisation des procédures de travail. Une méthode de contrôle performant exige l'existence de règles préétablies. Le manuel de procédures répond à un besoin de sécurité en ce sens qu'il permet de maintenir les connaissances éparses se retrouvant dans l'entreprise.

« La mise par écrit des procédures vise à décrire les tâches effectuées de manière organisée par les différents acteurs. Elle sert à détailler les actions qu'ils réalisent ensemble, à expliquer les enchaînements des opérations et leurs synchronisations. Elles consistent à mettre à plat les connaissances implicites incorporées dans l'organisation. » Henry et Monkam-Daverat (1999 : 34).

Dans une organisation les tâches peuvent être connues par quelques personnes de manière informelle. Le manuel de procédures règle le problème en facilitant le stockage et la mise en ordre. Il forme la mémoire de l'organisation, garantie de continuité en cas de mutation du personnel. Il apporte une assurance de régularité dans le temps et constitue un facteur de fiabilité et de qualité pour les partenaires de l'entreprise.

Il constitue un moyen de révélation des méthodes en vigueur, contribue à l'atteinte du résultat escompté et à la prévision d'erreurs éventuelles. Les règles de gestion et de contrôle sont à la portée de tout le monde.

Le manuel de procédures a un effet structurant pour l'entreprise car en décrivant les tâches, il contribue à clarifier les relations entre services et à éviter certains malentendus. Le nombre de conflits d'attribution s'en trouve réduit, chaque agent sait désormais où commence et où s'arrête son domaine de compétence.

Le manuel de procédures conduit à la décentralisation dans la mesure où la présence des responsables hiérarchiques est rendue moins indispensable par l'utilisation du document

écrit. La description détaillée et rigoureuse des tâches constitue une garantie d'efficacité.

2. 3. Le formalisme du manuel de procédures

Il s'agit ici d'une considération exclusive de la forme. Le formalisme du manuel de procédures fait référence à trois éléments essentiels : l'architecture, la formalisation et les supports de présentation.

2.3.1. L'architecture des manuels de procédures.

Selon Henry et Monkam-Daverat (1994 :49), chaque procédure joue un rôle qui lui est propre, elle est aussi liée aux autres ; ils présentent le manuel de procédures en trois parties.

La première partie est composée du sommaire et de l'introduction générale qui fait référence à la préface, au mode d'emploi et aux procédures de mise à jour qui constituent une condition obligatoire pour la survie du manuel. L'introduction permet de rappeler les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil, elle en explique la structure générale. Elle sert à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur du document.

La deuxième partie constitue le corps du manuel, elle regroupe toutes les procédures, c'est la plus volumineuse de l'ensemble. Chaque procédure est décrite de manière synthétique, il lui est rattaché un diagramme de flux et une fiche descriptive des tâches.

La troisième partie comporte les annexes, la liste des procédures et le lexique.

2.3.2. La formalisation : principe de base

La mise en forme d'un manuel de procédures exige qu'il soit rédigé « *dans un langage aisément accessible.* » Henry et Monkam-Daverat, 1994 :57). Pour être opérationnelles les procédures doivent être claires (d'un accès rapide), concrètes (lecture courante), précises (contenu explicite) et réalistes (régulièrement mises à jour). Le libellé des opérations doit être clair, ordonné et objectif. Par ailleurs il s'agit non seulement de

proportionner le volume de lecture aux capacités d'assimilation des utilisateurs mais aussi d'offrir le maximum d'informations utiles. Ceci est d'autant plus vrai que l'excès d'information est considéré comme un dysfonctionnement et le manque d'information entraîne la démotivation du personnel et conduit à un déficit de performance. Cependant, il est intéressant de se pencher sur la manière dont se déroule cette formalisation.

La formalisation a pour pilier la rédaction. Le processus de rédaction comporte six étapes réparties en deux phases :

- ❖ La première phase concerne la préparation qui regroupe les actions de:
 - dresser la liste initiale ;
 - définir un code de classement ;
 - préparer des dossiers par procédures.

- ❖ La seconde phase est celle de l'enquête par procédures, elle est composée de trois étapes :
 - élaboration d'une description globale ;
 - réalisation des interviews et la rédaction ;
 - contrôle de la validité des écrits.

Le rédacteur d'une procédure ne doit apporter aucune modification à l'existant, ni ne prendre aucune mesure d'organisation. Il ne fait qu'une description fidèle de la réalité. Il collecte l'ensemble des informations concernant les procédures en vigueur dans l'entité. Il ne doit faire aucune proposition avant l'assemblage et la formalisation de l'existant. Il arrive que l'analyse mette en évidence des incohérences engageant des questions de fiabilité ou de sécurité. L'analyse peut aussi démontrer que certaines portions de procédures ne sont ni déterminées ni formalisées.

Afin de régler le problème de la formalisation il faut mettre en place un projet qui sera destinée à fiabiliser les structures de production et de gestion. Selon Monkam et Daverat, « *le projet se déroule en trois étapes : le lancement, la réalisation et la diffusion.* » Henry et Monkam-Daverat (1994 :106).

- ❖ **Le lancement** : il correspond à la mise en place de l'équipe qui s'occupera du projet à la recherche d'un consultant externe si nécessaire et à plusieurs travaux préliminaires.
- ❖ **La réalisation** : elle suppose la préparation de l'enquête, la réalisation de l'enquête, la rédaction, la synthèse et la validation par les autorités compétentes. La réalisation de l'enquête peut se faire par des sondages de conformité qui vérifie que le descriptif correspond bien à la réalité.
- ❖ **La diffusion** : elle fait appel à l'édition générale des manuels et à leur mise en application. L'édition des manuels nécessite leur structuration, la publication des listes de diffusion et la confection des classeurs. Quant à la mise en application, elle exige la formation des utilisateurs, la préparation d'un dispositif de mise à jour permanente des procédures et leur mise en application progressive. La diffusion du manuel aura pour conséquences des demandes d'améliorations de la part des utilisateurs.

L'intérêt du manuel de procédures réside dans sa mise à jour systématique et continue. Sans cela il devient irréaliste et dépassé.

Ces trois étapes ont comme préalable la formation des rédacteurs.

2.3.3 L'intérêt du manuel de procédures

Nous pouvons dire que le manuel de procédures est un objet politique en ce sens qu'il est un facteur « *de modernisation des sociétés.* » Henry et Monkam-Daverat (1994 :125). Les procédures font partie du tissu vivant de l'entreprise, leur utilité dépend de ceux qui vont s'en servir. Leur valeur est liée à la signification qu'ils prennent dans le milieu social concerné. Elles peuvent être aperçues comme un outil d'asservissement, un dispositif de protection des lois et règlements, un support de régularisation sociale, un mécanisme de rationalisation, un signe de technicité etc.

L'outil d'asservissement que constitue le manuel de procédures permet de mieux gérer la hiérarchie au sein d'une entreprise dans la mesure où il interpelle aussi bien les

dirigeants, les cadres que les employés. Ce que les cadres auraient dû expliquer et expliciter à leurs agents est maintenant décrit et formalisé, cela facilite la tâche aux dirigeants, c'est une formation indirecte qui permet aux employés d'avoir davantage de confiance au personnel d'encadrement. Il en est de même du support de régularisation sociale.

Le manuel de procédures constitue un dispositif de protection des lois et règlements car il est établi conformément aux réglementations en vigueur et leur application garantit leur survie.

Le mécanisme de rationalisation que génère automatiquement le manuel de procédures permet à l'entreprise de sortir du milieu utopique où elle peut avoir tendance à se figer. L'entreprise devient un milieu réaliste, en perpétuelle évolution qui s'adapte à tous les facteurs de modernisation ; ce qui induit le signe de modernité.

La formalisation du manuel de procédures et sa mise à jour permettent à toute société d'être au courant des nouvelles technologies et de toutes les nouveautés en règle de gestion. Son efficacité dépend de l'équilibre des relations qui prévalent entre les acteurs à qui elles sont destinées.

2.3.4 Les supports de présentation

Un support de présentation peut être défini comme un moyen par lequel le manuel est véhiculé jusqu'à ses destinataires principaux. Nous pouvons distinguer plusieurs supports de présentation : le diagramme de flux, la fiche de tâches et les supports dérivés (la procédure d'urgence, la gamme etc.).

2.3.4.1 Le diagramme de flux

« Appelé « flow-chart », le diagramme de flux fournit une vue globale de l'enchaînement d'une procédure ». Henry et Monkam-Daverat (1994 :65). Il présente les différentes phases du déroulement de la procédure. D'un seul coup d'œil on y trouve les acteurs concernés, le point de départ (l'événement déclenchant), les principales

étapes, les documents circulants et le résultat recherché. Il donne la structure de base et fournit une réponse aux questions suivantes : « face à telle situation, qui fait quoi, où, et à quelle fin ? ».

Le « flow-chart » indique les éléments les plus importants, les flux entrants et sortants et les phases principales. Il facilite la compréhension des cheminements logiques. La complexité éventuelle des opérations y est simplifiée, ce qui favorise la mémorisation ; cependant il ne fournit pas de détail sur l'exécution des tâches.

2.3.4.2 La fiche de tâches

« La fiche de tâches est au centre du manuel : elle contient la description narrative des circuits et des opérations à réaliser. » Henry et Monkam-Daverat (1994 :66). Ces opérations sont présentées dans leur succession chronologique. La fiche donne une réponse explicite à la question suivante : « qui fait quoi et comment ? » Le texte doit être présenté de telle sorte qu'il soit accessible à une personne qui n'a pas connaissance de la procédure. Il doit être rédigé en tenant compte de ceux qui sont chargés d'exécuter le travail. Il doit permettre de trouver au premier coup d'œil les acteurs concernés (opérateurs, services ou directions concernés et le nom des intervenants).

La fiche permet de comprendre l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants, en spécifiant ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transmettent. Les points de contrôle prévus au cours de la procédure peuvent, à présents, être mis en application.

La fiche technique peut faire apparaître en première colonne les intervenants, en seconde les tâches qu'ils doivent accomplir, et en troisième colonne les références permettant d'indiquer les numéros des bordereaux et des documents supports.

Des éléments plus techniques, moins liés au fonctionnement de l'organisation ou impliquant une certaine complexité voire des aspects plus théoriques, sont explicités à part. Cela peut concerner certaines règles techniques qui ont un caractère permanent, indépendant de l'organisation. Selon le cas on classe en fin de documents des fiches présentant des règles de gestion, des descriptifs techniques, des diagrammes logiques ou des supports utilisés par les exécutants.

2.3.4.3 Les supports dérivés

Comme leurs noms l'indiquent ils sont dérivés des supports principaux. Henry et Monkam insistent sur leur rôle par rapport à la présentation des procédures :

« 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. » Henry et Monkam-Daverat (1994 :67).

On peut citer le manuel à plusieurs étages, la fiche de tâche synthétique, la procédure d'urgence, la gamme, les plannings etc.,

- ❖ **Le manuel à plusieurs étages** : il peut être confectionné par des aides mémoires sous formes de tableaux simplifiés complétés de documents détaillés destinés à la formation des nouveaux opérateurs. Lorsque les procédures sont bien connues des utilisateurs, l'objectif consiste à rappeler les règles essentielles. Il suffit de fiches simplifiées : diagramme de flux simplifiés, synthèse rapide, diagramme des flux détaillé et allégement de la fiche des tâches qui est alors réduite à un commentaire court en vis-à-vis.
- ❖ **La fiche de tâches synthétique** : il s'agit d'une fiche qui présente le résumé de toutes les tâches.
- ❖ **La procédure d'urgence** : elle intervient lorsqu'un système dépasse les limites du fonctionnement autorisé. *« Elle sert à canaliser impérativement et rapidement l'opérateur »*. Henry et Monkam-Daverat (1994 :68). Son rôle est de l'aider à ramener l'installation vers une situation de sûreté, en prenant le moins de risques possibles. Elles sont mises en œuvre dans des situations accidentelles au cours desquelles les activités sont préalablement perturbées et pour lesquelles les références sont rares.

Elles doivent être présentées avec fiabilité. Elles aident l'opérateur à maîtriser une situation difficile. Elle doit montrer :

- les conditions d'enclenchement de chaque opération ;
- la réponse du processus aux actions de l'opérateur ;
- les délais d'apparition des réactions attendues et la chronologie ;
- les symptômes de dérives éventuelles et les réactions adoptées.

❖ **La gamme** : « *c'est une procédure qui spécifie avec précision les opérations d'usinage, de traitement et de contrôle de la qualité nécessaire à la fabrication d'une pièce en atelier* ». Henry et Monkam-Daverat (1994 :68).

❖ **Les plannings** : les outils de la planification servent à ordonner les séquences d'opérations afin d'optimiser l'affectation des moyens. Ils se présentent sous des formes variées. La méthode de planification classique par histogramme (planning dit de Gant) visualise le jalonnement des opérations et la répartition des ressources. Chaque opération est représentée par segment horizontal proportionnel à sa durée de réalisation. Cette méthode a l'avantage de la simplicité en construction et en lecture. Elle permet aussi de montrer la simultanéité entre plusieurs facteurs (déroulement des opérations, plan de charge, débours de trésorerie etc.). Tant que l'ordonnancement des tâches reste simple, il est préférable de s'en tenir à ce graphisme.

Lorsque l'enchaînement se complexifie (simultanéité de nombreuses tâches indépendantes) il est utile de recourir à une technique de planification en réseau temporel. La plus classique est la méthode PERT : Program Evaluation and Review Technique, elle fait apparaître les relations entre les étapes.

La construction d'un PERT, de même que la description d'une procédure, suit les étapes suivantes : inventaires des tâches et des liens d'antériorité, prévisions des durées de réalisations, repérages des enchaînements, estimations des délais, recherche du chemin critique, ajustement et suivi en continu.

Selon Monkam et Daverat (2001 :76) l'ensemble des documents précédemment examinés se complètent et se recoupent parfois. Les principes d'analyses qui s'appliquent à chacun d'entre eux se recoupent aussi. Il revient à chaque entreprise de se constituer un ensemble de supports qui lui sont adaptés, pouvant former un tout essentiellement cohérent.

Conclusion

Le manuel de procédures est un outil pédagogique que chaque entreprise doit avoir à sa disposition, il contribue à la formation du personnel. La localisation et la structuration des tâches se font suivant les règles et les étapes précédemment déclinées. Cela participe à la bonne conceptualisation du manuel de procédures dont le formalisme est un principe de base. Cette élaboration sera davantage éclaircie avec la méthodologie de l'étude.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

La méthodologie de l'étude est essentiellement consacrée au modèle d'analyse et aux techniques de collecte de données. Le modèle d'analyse présente les méthodes, les outils et les moyens utilisés pour élaborer le manuel des procédures comptables de la SNHLM. Les techniques de collecte de données seront définies, explicitées puis orientées, c'est-à-dire qu'il sera indiqué à qui elles sont destinées et comment.

3.1 Le modèle d'analyse

Le modèle est présenté puis interprété.

3.1.1 Présentation du modèle

3.1.2 Interprétation du modèle

Dans l'interprétation du modèle nous parlerons de la prise de connaissance générale de l'entité. Il s'agit ici de présenter la SNHLM, pour ce faire nous utiliserons les techniques que sont :

- ❖ l'examen de tous les éléments qui peuvent apporter des informations sur l'entreprise ;
- ❖ l'analyse de la documentation interne localisée aux archives;
- ❖ l'entretien avec les responsables.

Cette prise de connaissance générale de l'entité sera suivie de l'évaluation du contrôle interne. Pour cette étape nous utiliserons les outils que sont l'observation physique, l'entretien, le questionnaire et la grille d'analyse des tâches.

Enfin concernant l'élaboration des procédures comptables, les outils suivants sont utilisés : la description, le flow-chart (ou diagramme des flux) et les outils informatiques.

3.2 Les techniques de collectes de données

Les techniques de collectes de données sont multiples : le questionnaire, l'observation, l'enquête, l'analyse etc.

3.2.1 Le questionnaire

« Grâce à cet outil on va poser des questions à l'équipe dirigeante ainsi qu'aux opérateurs ». (GBOKO, 2005)

Il sera donc administré au directeur financier et à ses tous ses collaborateurs : les chefs de division, les chefs de section, les comptables, les secrétaire, les autres comptables, les caissiers, etc. Selon le dictionnaire Le Robert : « le questionnaire est une série de questions méthodiquement posées en vue d'une enquête », c'est aussi « un imprimé, un écrit sur lequel une telle série de questions est inscrite ».

Un questionnaire est un outil d'évaluation, visant à mettre en évidence des aptitudes, il s'étend à une utilisation générale qui comprend l'évaluation des attitudes.

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.

Il faut rencontrer un nombre limité mais suffisamment représentatif d'opérateurs. On cherche à obtenir des entretiens individuels. Un interlocuteur s'exprime souvent le plus librement en tête à tête. L'avantage est que cela permet de corriger ou de compléter les assertions des autres, ou encore de faire apparaître des cas singuliers, elle est l'occasion de clarifier les points litigieux.

L'objectif des entretiens doit être connu des personnes interrogées. Elles pourront s'y préparer. L'enquêteur prépare un plan sommaire avec les principales questions à poser en partant des informations déjà collectées. Il doit rappeler qu'il s'agit de décrire l'existant. Il prévient qu'il sera amené à entrer dans le détail pratique des opérations : nombre d'exemplaires, couleurs des documents, risques d'erreurs, etc.

3.2.2 L'observation

Le rédacteur d'un manuel de procédure ne doit pas rester dans son bureau, il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain afin de pratiquer l'observation physique. Aller sur le terrain veut dire entrer dans les différents bureaux et s'enquérir des procédures qui y sont applicables.

On peut observer les procédures (dans le but de détecter les points forts et les points faibles du système), les actifs afin de connaître l'existant, les documents afin de s'imprégner de toutes les pratiques de l'entreprise et les comportements de agents au travail dans le but d'évaluer les ressources humaines.

On peut aussi observer les processus :

- ❖ *« comment se déroule une opération de recrutement ;*
- ❖ *comment se déroulent l'établissement, le contrôle, et règlement des notes de frais ;*
- ❖ *comment se déroulent l'achat et l'approvisionnement des matières premières. » (Renard, 2005 :348)*

La pratique de l'observation physique exige trois conditions :

- 1) L'observation ne doit pas être clandestine : le rédacteur prévient les responsables concernés pour les informer de sa visite et de ses intentions.
- 2) L'observation doit être ponctuelle : ou bien elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises. L'observation sera toujours suffisamment complète pour saisir le phénomène dans sa réalité.
- 3) L'observation doit être validée car elle est incertaine, sauf le cas où elle est, elle-même, une validation. En effet, non seulement elle peut être incomplète, mais elle peut également être réalisée à un moment peu propice, alors que le phénomène observable ne se manifeste pas.

Selon le dictionnaire Le Robert : « *l'observation est l'action de considérer avec une attention suivie la nature, l'homme, la société afin de mieux les connaître* ». C'est aussi un procédé scientifique d'observation, de constatation des phénomènes tels qu'ils se produisent sans volonté de les modifier.

3.2.3 L'enquête

L'enquête exige un entretien préalable. Elle a lieu après l'entretien Il s'agit de contrôler l'existence d'une procédure donnée et les éléments d'identification, de rechercher l'ensemble des acteurs concernés et de retenir les grandes lignes de son déroulement. La vue d'ensemble s'obtient au cours d'un premier entretien avec les responsables de services, parmi ceux qui sont concernés par la procédure.

L'identification de la procédure découle de la définition des deux bornes. Cela suppose la détermination du point de départ (l'événement déclenchant) et du point d'arrivée (l'arrivée). Il faut aussi mentionner les principaux exécutants et le lieu d'application.

Il faut procéder à une mise au propre des éléments recueillis afin de préparer la suite de l'enquête. Des modifications et des corrections pourront intervenir ensuite. A ce stade il est possible d'avoir une vue complète sur les différentes tâches et sur les enchaînements qui composent la procédure.

Ces éléments permettent d'établir la liste des personnes à interviewer pour obtenir une description exhaustive de la procédure, ainsi qu'une liste de documents à recueillir au cours de l'enquête.

L'entretien préalable permet de :

- ❖ contrôler les identifiants (bornes, auteurs, lieu) ;
- ❖ dessiner un premier diagramme ;
- ❖ établir la liste des personnes à interviewer.

L'enquêteur veillera à instaurer dès le début de l'entretien un climat d'écoute par sa façon de se montrer ouvert, intéressé et respectueux. Les notes doivent être précises et détaillées.

L'interview doit :

- ❖ suivre un plan ordonné :
 - rappel des objectifs ;
 - questions générales et détaillées ;
 - reformulation de compréhension ;
 - synthèse et vérification ;
- ❖ répondre à des questions concrètes :
 - qui fait quoi ;
 - comment ;
 - quels détails ;
 - avec quels outils et supports.

« *L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment...* » (Renard, 2005 :331).

3.2.4. L'analyse

L'analyse de la procédure précède sa rédaction définitive. Il peut s'avérer utile de hiérarchiser les différentes actions : on peut à l'intérieur d'une procédure, classer les tâches, les opérations voire les gestes. Chaque action doit 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 des tâches. On

doit avoir des séquences linéaires : les opérations sont déclenchées les unes après les autres. Il peut arriver que certaines opérations soient menées en parallèle.

L'analyse d'une procédure comprend l'évaluation de son importance relative en partant des éléments quantifiés obtenus lors des interviews.

Conclusion

Ces techniques de collectes de données sont indispensables à la rédaction de tout manuel de procédures. En ce qui concerne cette étude que nous allons mener, la principale technique retenue est le questionnaire. Ce dernier est transmis aux agents qui y répondent directement. Ensuite nous en ferons l'analyse dans l'optique de la rédaction.



**DEUXIEME PARTIE:
CONCEPTION DU
MANUEL DE
PROCEDURES DE LA
SNHLM**

Chapitre 4 : Présentation de la SNHLM

Ce chapitre retrace les missions et objets de la SNHLM, son organisation, ses activités, quelques chiffres pertinents qui ont marqué son histoire et l'organisation du service de la comptabilité. Les missions sont essentiellement orientées vers la réalisation de logements et de parcelles assainies. L'organisation fait référence aux organes dirigeants que sont le conseil d'administration et la direction générale qui a sous sa tutelle les directions opérationnelles. Les chiffres pertinents nous renseignent sur l'ampleur des programmes réalisés.

4.1 Missions et objets

Nous ne pouvons pas faire la présentation de la SNHLM sans pour autant parler des missions et objets.

4.1.1 Missions

L'Office des Habitations à Loyer Modéré fut créé en 1960. Il passe du statut d'office à celui de Société Nationale en 1988. Les statuts de 1988 sont actualisés en 2000 :

« La loi numéro 87-46 du 28 12 1987 autorise la création de la Société Nationale des Habitations à Loyer modéré (SNHLM) qui est régie par les statuts approuvés par le décret numéro 2000-212 du 16 mars 2000. »

La SNHLM a pour objet :

- ❖ de réaliser et de gérer en milieu urbain et en milieu rural des constructions à usage d'habitations placées sous le régime de la location simple ou de la location vente. Ces logements sont destinés en priorité aux salariés bénéficiant de traitements et salaires soumis à l'impôt sur le revenu. A cet effet beaucoup de cités ont été réalisées : Fass, Ouagou Niayes, Centenaire, Grand Yoff, etc.
- ❖ d'assurer dans le cadre des orientations du plan de développement économique et social, la réalisation et la gestion du programme des parcelles assainies dans des zones qui seront délimitées par arrêté conjoint du ministre chargé de l'urbanisme et de l'habitat et du ministre chargé de l'économie et des finances. Nous pouvons citer les zones de Cambérène, Malika, Keur Massar, etc.

- ❖ de viabiliser et d'urbaniser des terrains dans le but de procurer des parcelles assainies à une population qui y construira elle-même son logement,
- ❖ de réaliser, accessoirement des équipements à usage collectif et toutes constructions nécessaires à la vie économique et sociale, c'est le cas des jardins publics, des voiries et réseaux divers, etc.
- ❖ d'accomplir toutes opérations civiles, commerciales et financières nécessaires à la réalisation de son objet. Elle peut bénéficier d'emprunt à long ou moyen terme en devises ou en monnaies nationales afin de réaliser ses projets.

4.1.2 Objets

La société a pour dénomination Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré. Le siège social se trouve à la rue 34 à Colobane, Dakar. La durée de la société est fixée à 99 ans à compter du jour de sa constitution définitive, sauf dans le cas d'une dissolution anticipée ou de prorogation prévue par les statuts. Le capital social est de 6 000 000 000F CFA répartis en 600 000 actions ayant pour valeur nominale 10 000FCFA chacune, appartenant toutes à l'Etat du Sénégal.

4.2 Organisation

L'organisation de la SNHLM est reflétée par l'organigramme (cf. annexe 14). L'administration de la société est assurée par un conseil d'administration, un comité de direction et un Directeur général.

4.2.1 Le conseil d'administration

Il est dirigé par un président élu en son sein sur proposition du président de la république, il comprend en dehors du président :

- ❖ un représentant de la présidence de la république ;
- ❖ un représentant de la primature ;
- ❖ un représentant du ministère des finances ;
- ❖ un représentant du ministère chargé de l'habitat ;

- ❖ un député désigné par l'assemblée nationale ;
- ❖ un représentant du personnel de la société désigné par l'organisation syndicale la plus représentative ;
- ❖ un représentant des travailleurs du Sénégal ;
- ❖ un représentant des employeurs désigné par l'organisation patronale la plus représentative ;

La durée du mandat des administrateurs est de deux ans renouvelables sans limitation..

4. 2. 2 Le comité de direction

Le comité de direction assure le contrôle permanent de la gestion de la société dans l'intervalle des réunions du conseil d'administration, lequel peut lui déléguer une partie de ses attributions à l'exception de celles qui sont énumérées à l'article 17. Il fait office de commission d'attribution des logements et des parcelles réalisées par la société. Les conclusions de la dite commission seront présentées à l'approbation du conseil d'administration. Il est présidé par le président ou par le vice président en l'absence de celui-ci. Les représentants des ministères de tutelles en sont membres de droit.

Le comité de direction se réunit au moins trois fois par an et rend compte de ses décisions au conseil d'administration.

4. 2. 3 La direction générale.

Elle comprend le directeur général, le contrôleur de gestion, l'audit interne, le service médical, la cellule des conseillers et la cellule informatique.

Le directeur général est nommé pour une durée de trois ans renouvelables par décret présidentiel sur proposition du ministère chargé de la tutelle technique. Il assure la gestion générale de la société et veille à l'exécution des décisions prises par les organes délibérants et les autorités de tutelle.

Il s'occupe de la gestion des biens meubles et immeubles de la société :

- ❖ il signe tous les contrats de location et de ventes d'immeubles ;
- ❖ il loue et afferme tout ou partie des biens meubles et immeubles appartenant à la société ; il passe, prolonge tout contrat de baux et de location, les résilie avec ou sans indemnités ;
- ❖ il prépare le budget et veille à son exécution tant en recettes qu'en dépenses ;

- ❖ il représente la société en justice et dans tous les actes de la vie active ;
- ❖ il présente annuellement les états financiers commentés au conseil d'administration et lui soumet un rapport de gestion faisant le point sur l'exécution des budgets et des programmes pluriannuels d'actions et d'investissements.

Comme nous l'avons souligné plus haut, il a sous sa tutelle le contrôleur de gestion.

4.2.3.1 Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion comprend le contrôleur de gestion, une secrétaire de direction, un assistant comptable et un commis d'administration. Le contrôleur de gestion a rang de directeur. Ses attributions sont les suivantes :

- ❖ élaboration, suivi, contrôle et évaluation du budget ;
- ❖ conception et mise en place d'un système d'information de gestion (tableaux de bord, statistiques, procédures etc....)
- ❖ contrôle de certaines opérations à caractère spécifique pour permettre la prise de décisions rapide du directeur général ;
- ❖ Mise en forme des procès verbaux et des délibérations issues du conseil d'administration et du comité de direction.

4.2.3.2 L'audit interne

A la SNHLM l'auditeur interne a le rang d'un directeur opérationnel. Il a pour mission de vérifier les procédures et les comptes avant l'arrivée du commissaire aux comptes.

4.2.3.3 Le service médical

Le médecin d'entreprise a pour mission :

- ❖ Consultations, soins de premières nécessités et suivi médical des agents et des membres de leurs familles ;
- ❖ Application des règles d'hygiène et de la médecine du travail ;
- ❖ Gestion et fonctionnement de l'équipement médical et des statistiques médicales.

Il a, lui aussi, le rang d'un directeur.

4.2.4 Le secrétaire général

Il assure la tutelle des agences régionales, de la division Achats et Approvisionnements et du parc automobile.

Le secrétaire général assure :

- ❖ la coordination et le suivi du travail des différents services
- ❖ la coordination des activités des agences régionales ;
- ❖ la présidence des commissions de dépouillement ;
- ❖ l'intérim du directeur général en cas d'absence ;

4. 2.5 Les directions opérationnelles

4.2.5.1. La direction des ressources humaines et des affaires juridiques

Elle comprend deux divisions : la division des ressources humaines et la division des affaires juridiques et domaniales. Elle a pour mission la gestion du personnel, des affaires sociales, du traitement des salaires, des affaires contentieuses et des affaires domaniales.

4.2.5.2 La direction financière et comptable

Elle est aussi composée de deux divisions : la division des finances et la division de la comptabilité. Elle est chargée :

- ❖ de la comptabilité générale et de la comptabilité auxiliaire ;
- ❖ de l'établissement des états financiers ;
- ❖ des opérations de trésorerie ;
- ❖ des études financières ;
- ❖ du suivi financier des projets ;
- ❖ etc.

Elle sert d'interlocuteur principal au commissaire aux comptes.

4.2.5.3 La direction des parcelles assainies et de la construction

Elle comprend la division des travaux et la division des études et conception. Elle assure la gestion des éléments suivants :

- ❖ études et élaboration des projets ;
- ❖ participation à l'élaboration des demandes de financement ;
- ❖ préparation des dossiers d'appel d'offres pour les programmes de logements et de parcelles assainies ;
- ❖ confection des marchés et des contrats ;
- ❖ contrôle et suivi des travaux ;
- ❖ tout ce qui se fait de près ou de loin aux constructions.

4.2.5.4 La direction commerciale

Elle est composée de trois divisions : la division du marketing, la division des ventes et gestion et la division du recouvrement. Elle a pour mission :

- ❖ la gestion de la demande de la clientèle ;
- ❖ l'accueil et l'information du public ;
- ❖ la promotion des logements et des parcelles assainies ;
- ❖ les relations avec les clients ;
- ❖ le suivi des dossiers de la clientèle : pris en compte, facturation, contrats, avenants, etc.
- ❖ l'administration des demandes collectives de parcelles assainies ;
- ❖ la préparation des documents destinés aux commissions d'attribution de logements ou de parcelles ;

4.3. Les activités de la SNHLM

Les activités de la SNHLM sont principalement la production de logements et de parcelles puis leur commercialisation. Ces activités s'étendent à toutes les grandes villes du Sénégal, mais elles sont plus importantes à Dakar. La part la plus importante des réalisations de la SNHLM a eu lieu entre les années 1960 et 1975, période pendant laquelle l'Etat a fortement soutenu la société en lui facilitant l'accès aux réserves foncières et aux financements à des conditions très favorables.

4.3.1 La production de logements

Sur une période de 15 ans, le nombre de logements réalisés est de 2087 soit une moyenne de 139 par an. L'évolution de la production de logements s'est faite en dents de scie entre 1991 et 2005 : zéro en 1991, 70 en 1992, 219 en 1994, atteignant un point culminant avec la production de 653 logements en 1993 (il s'agit des appartements de Hann Mariste) et 193 en 2005 sur les sites de Fass Paillote et de Thies.

Cependant on sait que la SNHLM ne construit pas elle-même les logements qu'elle commercialise, elle les fait faire à d'autres entrepreneurs. On peut dire que la SNHLM achète des travaux déjà réalisés.

4.3.2. La production de parcelles assainies

La SNHLM met en valeur les terrains qu'elle reçoit de l'Etat puis les commercialise sous forme de parcelles assainies. Les travaux effectués sur ces terrains sont :

- ❖ la levée topographique ;
- ❖ les études géotechniques (sols) ;
- ❖ les études VRD (voieries, réseaux ; divers) ;
- ❖ les terrassements généraux, les voieries ;
- ❖ l'assainissement des eaux pluviales ;
- ❖ adduction d'eau potable, l'électricité, le téléphone
- ❖ assainissements des eaux usées et les espaces verts.

Pendant une période de 45 ans, de sa création en 1960 à 2005, la SNHLM a produit près de 40 000 parcelles soit une moyenne de 889 parcelles par année.

En dehors des subventions octroyées par l'état du Sénégal, la SNHLM achète des terrains directement auprès des populations. Elle contracte aussi des prêts afin de disposer de ressources financières. Ces emprunts se font auprès d'institutions financières diverses telles que KFW (fonds allemand), Shelter Afrique, BHS (Banque de l'habitat du Sénégal), etc.

Les périodes de préparation et de conception de projets sont marquées par la faiblesse ou l'inexistence de productivité.

4.3.3. La commercialisation

Elle se fait par le billet de la direction commerciale qui l'organise du début à la fin.

Le client se procure un dossier composé d'un certain nombre de pièces qui permettent de l'identifier, puis il verse son apport dans un compte de la SNHLM dans une banque. Il s'agit d'un compte qui n'est créé que pour recevoir les apports des clients demandeurs de logements ou de parcelles. Ensuite le client dépose le reçu de versement et le dossier à la section vente et gestion de la direction commerciale. Une fois que les logements ou les parcelles sont prêts à être commercialisés, une commission se réunit afin de procéder aux attributions.

Les clients qui remplissent les critères d'attribution sont sélectionnés, ensuite ils se présentent pour signer leur contrat après avoir opté pour un achat au comptant ou à terme. Le contrat signé par le client est contresigné par le directeur général de la SNHLM.

4.4 Quelques chiffres pertinents

Ces chiffres concernent principalement le capital, le chiffre d'affaire, le résultat net, l'effectif et la masse salariale.

Le capital social de la SNHLM est fixé à 6 000 000 000 F CFA répartis en 600 000 actions d'une valeur nominale de 10 000 FCFA chacune appartenant toutes à l'état du Sénégal.

Le chiffre d'affaire varie en fonction des ventes de l'exercice : 1 948 693 410 en 2004, 1 427 398 160 en 2003, 1 095 590 036 en 2002, 1 815 827 516 en 2001 et 4 544 540 324 en 2000. La hausse durant l'année 2000 s'explique par la vente des logements de la cité Hann Mariste.

Le résultat net varie en fonction du chiffre d'affaire et des charges de l'exercice :

- ❖ Un déficit de 639 381 970 en 2004 : malgré la hausse du chiffre d'affaire, certaines provisions, relatives aux sinistres de Hann Mariste (logements à démolir), et de Malika (terrains inondés), ont entraîné la chute du résultat net. L'effectif était de 170 agents pour une masse salariale de 997 484 700 f CFA.

- ❖ L'exercice 2003 s'est matérialisé par un bénéfice de 151 572 112 avec un effectif de 193 personnes pour une masse salariale 714 165 837F CFA.
- ❖ Une perte de 606 174 345 en 2002, la SNHLM a été l'objet d'un redressement fiscal de l'ordre d'un milliard de FCFA, la provision résultant de ce redressement a été en partie à l'origine de cette baisse du résultat.
- ❖ Un gain de 152 907 302 en 2001. A la fin de cette année l'effectif était de 203 employés et la masse salariale de 693 131 425 f CFA.
- ❖ Un bénéfice de 555 827 809 en 2000. L'effectif et la totalité salariale ont connu aussi des hausses avec respectivement 205 employés et 790 153 672F CFA.

4.5 Organisation du service de la comptabilité

La division de la comptabilité est composée de quatre sections : la section de la comptabilité générale, la section de la comptabilité auxiliaire des fournisseurs, la section de la comptabilité auxiliaire des logements et la section de la comptabilité auxiliaire des parcelles assainies.

4.5.1 La section de la comptabilité générale

Comme toutes les sections, elle a à sa tête un chef de section qui a le rang d'un cadre. Il est assisté de trois comptables.

Les demandes de remboursement d'apports versés pour l'acquisition d'un logement ou d'une parcelle sont aussi traitées au niveau de cette section.

Elle est chargée de l'analyse ou de la justification du solde de certains comptes tels que les fournisseurs, les clients, les salaires, les organismes sociaux, la TVA et les comptes de virement. Il en est de même pour les rapprochements bancaires. Les comptes analysés et rapprochés sont ensuite apurés afin de répondre aux critères de fiabilité.

4.5.2 La section comptabilité auxiliaire fournisseurs

Le chef de section est assisté de trois comptables. Il reçoit les factures de fournisseurs, passe l'engagement puis établit le chèque qu'il transmet pour visas (au secrétaire général et au contrôleur de gestion) et signature (au DG et au DFC). Ensuite il remet le chèque au bénéficiaire puis transmet la liasse à la secrétaire pour l'établissement des fiches standard de comptabilisation (FSC).

Il s'occupe du règlement des décomptes des entrepreneurs, du reversement à l'état du Sénégal de la TVA, de l'impôt sur le revenu, des impôts sur salaires et de la contribution forfaitaire à la charge de l'employeur (CFCE) etc.

Les agents de cette section s'occupent aussi des analyses de certains comptes et de leurs apurements.

4.5.3 La section comptabilité auxiliaire logements

Il est géré au niveau de cette section, la tenue des comptes individuels des clients propriétaires de logements : suivi des règlements, élaboration des situations financières et des papiers de fin de paiement (quitus et attestation).

Le client a la possibilité entre trois modes de règlements : à la caisse par espèces ou par chèques, à la banque (virements, espèces ou chèques déposés), ou à la poste.

Cette section est aussi chargée de l'apurement des comptes clients en vue de leur fiabilisation.

4.5.4. La section comptabilité auxiliaire parcelles assainies

Cette section a la même structure que la précédente : elle a trois agents : un chef de section qui supervise deux agents et qui a pour supérieur hiérarchique direct le chef de division. Le fonctionnement et les tâches sont identiques à ceux de la section comptabilité auxiliaire logements. La seule différence réside dans le type de clients qui est essentiellement composé d'attributaires de parcelles assainies.

Conclusion

Cette présentation de la SNHLM nous a permis de voir que son organisation correspond à celle des sociétés nationales sénégalaises qui ont une direction financière, une direction des ressources humaines et une direction commerciale selon le cas. La

particularité de la SNHLM est liée à son activité de gestion immobilière qui explique l'existence de la DPAC. Nous avons vu aussi que ses réalisations depuis sa création consistent en la production de logements et de parcelles assainies à coûts sociaux.

Le bon fonctionnement de toutes sociétés exige La présence d'un contrôle interne fiable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Description et évaluation du contrôle interne de la comptabilité de la SNHLM

Ce chapitre fait référence à la description puis à l'évaluation du contrôle interne. La description renvoie aux différents aspects des procédures de contrôle interne. L'évaluation nous permettra de mieux cerner les forces et les faiblesses afin de connaître les risques de gestion auxquels s'expose la SNHLM. La connaissance de ces risques conduit à préparer un dispositif afin des les maîtriser.

5.1 Description du contrôle interne de la comptabilité de la SNHLM

Parmi les aspects du contrôle interne de la comptabilité de la SNHLM nous allons étudier les éléments suivants : l'environnement de contrôle, le cycle des dépenses et celui des recettes.

5.1.1 L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle fait référence à l'éthique, à la politique et à l'organisation.

5.1.1.1 L'éthique

Le respect d'un code de conduite et des règles d'éthique assure la survie du contrôle interne. Les règles d'éthique doivent se manifester dans les relations entre agents ou avec les clients, les fournisseurs, l'administration etc. La bonne moralité doit se retrouver partout.

A la SNHLM, la satisfaction du directeur général prime devant celle du client, il s'agit d'une organisation introvertie. Tous les agents travaillent pour l'accomplissement des besoins du directeur général. Par exemple si un client demande un service sous le couvert du directeur général, il est satisfait avant celui qui se présente seul, même s'il est venu en premier lieu.

Nous pouvons aussi nous poser la question de savoir si les contrôles sont respectés par les dirigeants. L'absence de manuel de procédures conforme aux réglementations du SYSCOA explique en grande partie ce comportement et constitue une faiblesse par rapport au système de gestion et forcément par rapport au contrôle interne. Comme illustration, nous pouvons citer les règlements sur la base de factures pro forma qui

constituent non seulement le reflet d'une absence de formalisation des procédures de règlements mais aussi d'une carence ou d'une insuffisance de contrôle voir même d'un certain laxisme.

5.1.1.2 La politique

L'organigramme définit clairement les postes, depuis celui du directeur général jusqu'à celui de l'agent le moins gradé. Cependant aucun texte ne fixe des objectifs au personnel même si les tâches quotidiennes sont définies dans un projet d'organigramme de définition des tâches.

5.1.1.3 L'organisation

Comme nous l'avons souligné plus haut, dans la partie « Présentation », le conseil d'administration supervise la direction générale qui a sous sa tutelle les services d'audit interne, de contrôle de gestion, d'informatique et toutes les directions opérationnelles.

Les administrateurs se manifestent lors des réunions du conseil d'administration ou de l'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire. Lors de l'assemblée générale ordinaire le président présente le rapport de gestion qui informe sur la gérance de l'exercice sous revue. Avant cette réunion c'est-à-dire lors de la session du conseil d'administration qui arrête les comptes, le directeur général présente une note d'arrêté des comptes décrivant les éléments du bilan et du compte de résultat et les événements clés qui ont influé sur les variations des postes du bilan et du compte de résultat.

L'organisation doit refléter la séparation des tâches et des fonctions. La distinction est bien nette entre d'une part les sections de comptabilité générale et comptabilité auxiliaire fournisseurs et d'autre part les sections de comptabilité auxiliaire parcelles assainies et logements. La séparation des tâches est bien définie. Le problème demeure au sein de la section comptabilité auxiliaire fournisseurs où le chef de section engage les factures des fournisseurs, établit les chèques puis les transmet aux bénéficiaires. Comme illustration nous pouvons donner le cas du commerçant Cheikh Diagne qui a déposé sa facture à la SNHLM le 18 février 2006, le DFC le reçoit le 29 du même mois, puis le

transmet au chef de la section de la comptabilité auxiliaire des fournisseurs qui remplit l'ordre de paiement et la fiche de notification de précompte. Il remplit en même temps de chèque qui est envoyé à la signature le 04 03 2006. Après les signatures requises le DFC retourne le chèque au même chef de section auprès de qui le fournisseur viendra le récupérer.

L'omission de la mise à jour des manuels de procédures rend difficile la description des fonctions, à chaque niveau de l'organisation il est difficile de préciser l'origine des informations à traiter, la façon d'en faire usage, la périodicité des traitements et les destinataires. Cela n'existe que dans la tête des agents concernés.

Il en est de même du système d'autorisation, même si les personnes pouvant engager la responsabilité de la SNHLM sont connues de tous, il n'en demeure pas moins qu'il n'y ait aucune formalisation d'une liste mise à la disposition des personnes chargées de l'enregistrement.

5.1.2. Le cycle des dépenses

A la SNHLM, il existe deux types de dépenses : celles qui concernent l'investissement et celles qui concernent le fonctionnement.

5.1.2.1 Les dépenses d'investissement

Il s'agit des dépenses dont l'objectif est l'acquisition de logements, de parcelles ou d'équipements de bureau. Après la sélection de l'entrepreneur ou du fournisseur la SNHLM lui adresse une lettre de commande mentionnant le détail des immobilisations à acquérir, les modalités de paiement et le délai d'exécution des travaux ou de livraison des biens. A la réception de cette lettre, l'entrepreneur ou le fournisseur envoie une facture portant le détail des frais, le total à payer et les modalités de règlement (montant de l'avance, de la retenue de garantie, du premier acompte etc.).

La comptabilisation d'un décompte fait référence aux éléments suivants : montant brut, retenue de garantie, les frais de contrôle, de pilotage, la TVA et autre frais accessoires.

Le montant brut correspond au total des travaux exécutés. La retenue de garantie comme son nom l'indique est précomptée sur le décompte, elle est remboursée à la fin des travaux, après la vérification par les techniciens de la SNHLM, elle correspond à 10% de chaque décompte, c'est-à-dire des travaux déjà exécutés.

Les frais de contrôle représentent 1% du montant brut, il est prélevé sur le décompte puis reversé au bureau de contrôle à la fin des travaux. Il en est de même des frais de pilotage qui correspondent à 2% du montant du décompte.

La TVA représente 18% du montant global des travaux, elle est précomptée puis reversée à l'état du Sénégal.

Les frais d'assurance sont précomptés à hauteur de 5%, c'est le cas aussi des frais d'approvisionnement ou autres frais prélevés sur les décomptes.

Enfin le comptable établit le chèque pour règlement du reliquat.

La précédente procédure concerne la construction de logements ou l'aménagement de parcelles assainies. Elle est simplifiée s'il s'agit de l'acquisition de biens d'équipement. La facture transmise par le fournisseur comporte le montant hors taxe, la TVA, l'avance (s'il a lieu) et le montant TTC.

Le comptable qui reçoit la facture remplit la fiche d'ordre de paiement (OP) portant les mentions suivantes : motif du règlement, bénéficiaire, numéro et date de la facture, date et numéro du chèque, numéro de l'OP et le montant réglé en chiffres et en lettres.

S'il y a une TVA ou un impôt de 5% à prélever sur la facture, le comptable remplit une fiche de notification de précompte qui présente les éléments suivants : numéro de la fiche, nom du fournisseur, numéro et date de la facture, montant précompté etc. La liasse est ensuite transmise au chef de la section qui établit le chèque qu'il remet au directeur financier et comptable pour signature. Après vérification le DFC signe l'OP, la notification de précompte et le chèque avant de les faire parvenir au contrôleur de gestion et au secrétaire général pour visa, et, au DG pour signature. La liasse revient à la DFC, la secrétaire du DFC qui la reçoit la remet au comptable qui avait établi le chèque

pour remise au bénéficiaire. Le reste des pièces justificatives (lettre de commande ou fiche d'expression des besoins, facture, OP, notification de précompte, fiche de décompte ou états des sommes dues) est transmis au secrétariat de la division de la comptabilité. La secrétaire crée une fiche standard de comptabilisation de type A sur laquelle le comptable, chef de la section de la comptabilité générale porte les imputations nécessaires. Le chef de la division de la comptabilité vérifie les imputations puis remet à l'agent de la section comptabilité générale qui va procéder à la saisie puis retourne les FSC au chef de division. Ce dernier contrôle la saisie avant d'apposer son visa et de remettre au DFC pour signature. Ensuite les fiches sont classées aux archives.

Le chef comptable procède en même temps à la mise à jour du fichier des immobilisations puisque le logiciel qui gère les écritures comptables (logix-finance) et celui qui gère les immobilisations (logix-immo) sont différents. Il renseigne les documents appelés fiches d'entrée des nouvelles acquisitions. Ces fiches portent les mentions suivantes ; date de mise en service, valeur d'acquisition, durée d'amortissement, le service bénéficiaire, etc. Ces éléments sont saisis avec le logiciel logix-immo qui calcule l'annuité, le cumul des amortissements et la valeur nette comptable. Concernant les logements et les parcelles assainies, la durée d'amortissement est égale à la durée du contrat signé par le client. Les biens d'équipements sont amortis en fonction des dispositions du SYSCOA ; cinq ans pour la plupart (matériel et mobilier de bureau, matériel de bureau, matériel automobile, matériel informatique), et trois ans pour les machines et autres matériels.

Cette procédure qui est applicable aux dépenses d'investissements l'est aussi pour les dépenses de fonctionnement à quelques exceptions près.

5.1.2.1 Les dépenses de fonctionnement.

Elles concernent les achats de produits consommables, les frais de transport, les charges extérieures A et B (entretien, location, assurances, honoraires experts, téléphone, etc.), les impôts et taxes (subventions, dons), les charges diverses, les charges du personnel et les frais financiers.

a. Les achats

Il s'agit d'achat de biens non amortissables et de services (eau, électricité, téléphone etc.).

Pour les biens non amortissables : le service demandeur se procure une fiche d'expression des besoins auprès du Bureau Achats et Approvisionnements (BAA) qui dépend du secrétariat général. Cette fiche porte les mentions suivantes : service demandeur, objet, justifications, consultations et approbation des décideurs : le directeur du service demandeur, le contrôleur de gestion, le secrétaire général et le directeur général. Ensuite le BAA procède à une consultation restreinte, conformément aux codes des marchés publics, en se procurant trois factures pro forma. La facture sélectionnée est déposée à la DG en vue du règlement, puis transférée à la DFC où le comptable établit le chèque. Le reste de la procédure est le même que pour les dépenses d'investissement, sauf qu'ici il n'y a pas d'amortissement.

b. Les salaires

La procédure qui concerne les salaires est initiée au niveau de la DRHAJ qui prépare un état des sommes dues portant les mentions suivantes : bénéficiaire, fonction, montant des sommes dues, motif, pièces justificatives (bulletins de salaires), mode de règlement et les signatures du DG, du DFC et du DRHAJ. Cet état des sommes dues est accompagné de la lettre de virement initiée à la DFC et portant le nom de la banque concernée, le numéro de compte et le montant global à virer. La banque se base sur cette lettre pour procéder aux virements dans les comptes respectifs des agents mentionnés dans l'état de virement.

Les copies des états et lettre sont transmises au comptable en vue de leur enregistrement : le compte 42 « salaires » est débité par le crédit du compte de trésorerie. L'agent peut avoir un compte soit à la banque, soit aux CCP, soit au CNCAS (caisse nationale de crédit agricole du Sénégal), soit pas du tout de compte. Dans ce dernier cas, il perçoit son salaire par caisse.

La procédure concernant les salaires perçus par caisse est la suivante : l'état des salaires est remis au comptable qui établit un chèque qui sera retiré par le caissier qui ensuite procédera à la remise des salaires devant une commission spéciale.

Les écritures concernant les charges salariales sont ensuite passées. La DRHAJ envoie à la DFC un état dénommé « récapitulatif par poste de paie » qui permet de constater le détail des charges salariales et d'établir le journal de paie. Dans ce journal nous avons au débit du compte 661101 « charges du personnel » la totalité de la masse salariale du mois en question et au crédit l'ensemble des retenues sur salaires (retenues pour compte de tiers, charges sociales, charges fiscales, prêts, avances, etc.) et le net perçu par les agents et qui est enregistré dans le compte 422 « rémunérations dues ».

On ne peut pas parler des salaires sans pour autant parler des prêts au personnel.

c. Les prêts au personnel

L'agent qui souhaite bénéficier d'un prêt à moyen ou long terme, adresse une demande au DG qui doit approuver. Après accord, la lettre est transmise à la DRHAJ puis à la DFC pour que le règlement puisse se faire soit par chèque, soit par espèces. A l'enregistrement, le compte 27 « prêt » est débité par le crédit d'un compte de trésorerie. Une fiche de précompte est envoyée à la Division des Ressources humaines afin de l'informer du montant à prélever sur le salaire de l'agent. La durée d'un prêt peut varier de six mois à cinq ans.

d. Les avances sur salaires

La procédure est la même que pour les prêts, sinon qu'ici la durée est inférieure ou égale à six mois et que c'est le compte 421 « avances sur salaires » qui est utilisé à la place du compte 27 « prêts ».

e. Les frais de transport

Il s'agit des frais relatif au transport du personnel et des transports de plis.

5.1.3 Le cycle des recettes

Le cycle des recettes concerne les recettes par caisse et les recettes par chèque et les recettes par ordre de virement.

5.1.3.1 Les recettes par caisse

La procédure de recettes par la caisse permet de recevoir les paiements effectués sous forme de numéraires. La caisse est destinée aux utilisateurs suivants :

- Clients H.L.M. et clients P.A.
- Fournisseurs (appel d'offres)
- Versements divers

Cette procédure est liée à la création et à la modification des comptes clients.

Lorsque le client se présente à la caisse pour payer son loyer, le caissier remplit une quittance à trois exemplaires, lui remet l'originale et transmet les autres copies au chef de division des finances. Il enregistre l'opération dans le brouillard de caisse. Il saisit ensuite l'opération sur le micro puis automatiquement passe les écritures comptables en débitant le compte de caisse (5711) par le crédit du compte individuel du client : 91X ou 92X; les écritures de ses deux comptes sont centralisées dans le compte général 414 « Créances sur cession courantes d'immobilisations ».

A la fin de chaque journée, le caissier édite un listing des opérations de la caisse et l'envoie au Chef de la Division des Finances

Le Chef de division des finances vérifie le listing et éventuellement repère les clients inconnus, puis informe le Directeur Financier et Comptable par bordereau.

A la fin de chaque semaine, le caissier se présente chez le chef de la Division des Finances avec le brouillard et surtout les pièces justificatives

Le Chef de la Division des Finances vérifie la conformité de toutes les pièces justificatives et le total du montant dégagé, appose son visa sur le brouillard de caisse et classe les copies des quittances.

5.1.3.2 Les recettes par chèque

La procédure de recettes par chèques peut être initiée par le client lui-même ou par son employeur si le prélèvement à la source est adopté. Cette procédure s'applique aux recettes des H.L.M et P.A.

Les procédures connexes liées aux recettes par chèque sont la création et la modification des comptes clients

Conformément aux clauses du contrat, le client ou l'employeur (s'il adhère au système de prélèvement à la source) s'acquitte de sa dette en faisant parvenir un chèque par la poste ou en le déposant à la caisse.

Une fois par semaine, le caissier remet au Directeur Financier et Comptable, les chèques, les attestations et les remises de bordereaux d'encaissement.

Le Directeur Financier et Comptable vérifie la conformité de l'ensemble des pièces en calculant le montant total des chèques. Ensuite il appose son visa et signe les pièces justificatives.

La secrétaire établit une fiche B qui accompagne le bordereau ainsi que la liste des clients ayant opté pour le prélèvement à la source.

Le Directeur Financier et Comptable vérifie les chèques et les pièces qui les accompagnent et les ventile directement au Chef de la section de la comptabilité auxiliaire.

Le chef de section de la comptabilité auxiliaire renseigne les fiches comptables en y reproduisant les références des pièces comptables puis procède à leur saisie dans la base Vinci. .

Il débite le compte bancaire (5211) par le crédit du compte individuel auxiliaire du client.

Le Chef de division de la comptabilité vérifie la fiabilité de ces écritures et leur saisie dans la informatique.

Le service des archives procède au classement de ces fiches standard B.

5.1.3.3 Recettes par ordre de virement collectif

Les recettes par la méthode d'ordre de virement simple ou par mandat sont matérialisées par un transfert d'argent dans un des comptes bancaire ou postal de la S.N.H.L.M.

Ce transfert est initié par l'employeur du client si le système de prélèvement à la source est adopté. L'employeur émet un ordre de virement pour plusieurs clients.

La procédure prévoit aussi le paiement par le client lui-même par ordre de virement. Cette méthode est valable aussi bien pour les clients acquéreurs de logements que ceux possédant des parcelles assainies.

La DVG émet, pour les clients qui ont indiqué dans leur contrat qu'ils désirent régler par ordre de virement ou par mandat, un ordre de prélèvement par l'employeur signé par la S.N.H.L.M. et le Service payeur.

Conformément aux clauses du contrat, le client ou son employeur s'il a adhéré au système de prélèvement à la source, s'acquitte tous les mois de sa dette selon les modalités suivantes :

- Dépôt d'un mandat à l'ordre de la SNH.L.M.
- Ordre de virement permanent dans le compte de la SNH.L.M.

Le Directeur Financier et Comptable vérifie le montant du chèque avec la liste nominative des clients puis procède à la ventilation au Chef de section de la comptabilité auxiliaire.

Le Chef de section Comptabilité auxiliaire procède à la collecte au niveau de la boîte postale des avis de crédits relatifs aux opérations de virement bancaire ou CCP et les dépose au secrétariat de la D.F.C. ensuite il renseigne les fiches en se basant sur la liste nominative des clients. Il débite le compte de trésorerie qui est soit la banque (5211), soit le CCP (53100100) par le crédit du compte individuel du client.

Lorsque le paiement d'un montant ne peut-être attribué de façon certaine à un client, ce montant est placé dans un compte d'attente. Il prend ensuite contact avec l'employeur ou le client afin d'obtenir les informations manquantes et régulariser la situation. Enfin il procède à la saisie informatique puis tire le brouillard de saisie.

Le Chef de Division procède à la vérification de la fiche standard B et du brouillard, puis il y appose son visa.

Le Directeur Financier et Comptable effectue une nouvelle vérification et ventile la liasse à la comptabilité auxiliaire.

Le service des archives procède au classement et à l'archivage des fiches standard B.

5.1.3.4 Les recettes par ordre de virement individuel

La procédure de recettes par la méthode d'ordre de virement vise à collecter de façon automatique les loyers des clients par le transfert d'argent du compte du client au compte de la société.

Cette procédure est surtout privilégiée pour les cas de location simple et location vente de logements. Cependant elle s'applique aussi pour les parcelles assainies. Le paiement mensuel est initié par la SN/HLM et non par le client lui-même ou son employeur comme dans les autres procédures de recettes.

A chaque signature de contrat, la DVG émet pour les clients (qui ont indiqué dans leur contrat qu'ils désirent régler par ordre de virement) un ordre de prélèvement bancaire ou de C.C.P. dûment visé par la SN/H.L.M. et le donneur d'ordre.

La DVG transmet à la banque l'ordre de prélèvement bancaire ou CCP afin que cette dernière puisse prélever le montant de son loyer et le transférer dans le compte HLM chaque mois.

Le chef de la section comptabilité auxiliaire collecte au niveau de la boîte postale les avis de crédit relatifs aux opérations de virement bancaire ou CCP et les dépose au Secrétariat de la Direction Financière et Comptable.

La secrétaire fait parvenir au Directeur Financier et Comptable les avis de crédit.

Le Directeur Financier et comptable prend connaissance des avis de crédit et les transmet à la secrétaire. Cette dernière établit la fiche standard de comptabilisation B et la fait parvenir au Chef de section comptabilité auxiliaire.

Le Chef de section Comptabilité auxiliaire impute les opérations sur la fiche standard de comptabilisation B et saisit dans l'ordinateur toutes ces données.

Toutes ces procédures renferment des points forts et des points faibles qui sont dévoilés par le contrôle interne.

5.2 Le contrôle interne à la SNHLM

Il s'agit de décrire ici les forces et les faiblesses du contrôle interne.

5.2.1. Les forces du contrôle interne

L'existence de points de contrôle au niveau des recettes et des dépenses est considérée comme une force du contrôle interne.

5. 2. 1. 1 Les forces liées aux recettes

Le contrôle interne d'un service de comptabilité a pour objectif de détecter les points faibles et les points forts de cette activité afin de prévenir les risques courus.

Le fait de prévoir différents modes de règlements pour tous les clients peut constituer un point fort du système. Il en est de même de l'édition du brouillard de saisie par le caissier qui le fait vérifier par son supérieur hiérarchique à savoir le chef de la division des finances. Les clients inconnus sont identifiés en vue d'une régularisation. Le chef de la division des finances vérifie l'ensemble des enregistrements sur le brouillard de caisse et atteste de la conformité entre le brouillard de caisse et les quittances que le caissier lui a transmis.

Les éléments suivants aussi peuvent être considérés comme des points forts :

- ❖ Double visa sur le brouillard après l'arrêté de la caisse c'est-à-dire par le caissier et par le chef de la division des finances.
- ❖ L'implication du DFC dans la vérification de l'ensemble des chèques déposés à la caisse avant leur transmission à la banque.
- ❖ Les situations financières transmises au client contribuent à la bonne réputation de la société.

5.2.1.2. Les forces liées aux dépenses

- ❖ Quand il s'agit de règlement en espèces la personne qui établit l'« état des sommes dues » est différente de celle qui transmet la somme au bénéficiaire, ceci permet d'écarter tout risque de détournement de fonds.
- ❖ Concernant les salaires par billetage, la personne qui établit le chèque est différente de celle qui récupère l'argent et le remet aux agents concernés.
- ❖ La direction générale voit tout le courrier.
- ❖ La comptabilité est informatisée.
- ❖ Les factures qui sont payées sont certifiées « service fait », elles bénéficient de l'accord du DG et de tous les décideurs intermédiaires (SG, CG et directeur du service demandeur); les autorisations de règlement sont matérialisées par l'ordre de paiement signé par la hiérarchie.

- ❖ Toutes les pièces comptables sont saisies et vérifiées ;
- ❖ Les chèques sont cosignés par le DFC et le DG, le CG et le SG y apposent leurs visas. Le CG vérifie si chaque facture entre dans le cadre des besoins de fonctionnement du service demandeur.
- ❖ Au niveau de chaque décideur, la facture est enregistrée, ceci amoindrit les risques de pertes.
- ❖ Quand le chèque est remis, le bénéficiaire appose sa signature ou son cachet sur le cahier de transmission détenu par le comptable ; s'il s'agit d'une personne physique, il montre sa pièce d'identité ; s'il s'agit d'une personne morale le cachet suffit.

5.2.1.3 Les forces liées aux procédures de prêts au personnel

L'agent qui souhaite avoir une avance ou un prêt écrit une demande au DG qui le transmet au DHRAJ. Ce dernier le fait parvenir au chef de la division des ressources humaines qui vérifie si l'agent peut bénéficier d'un prêt, c'est-à-dire s'il n'a pas un ou plusieurs prêt encours qui neutralisent plus du tiers de son salaire.

5.2.1.4 Les forces liées aux procédures relatives à la clôture de l'exercice

❖ Les cessions d'immobilisations

L'exhaustivité et la réalité des cessions d'immobilisations sont vérifiées. La comptabilisation de ces cessions se fait conformément aux normes du SYSCOA.

❖ Les emprunts en devises

Le principe de la séparation des exercices est respecté en ce sens que les charges sont rattachées aux exercices concernés comme c'est le cas pour les intérêts courus et non réglés(cf. annexes) .

La disponibilité d'un logiciel de production des états financiers est un atout majeur pour la SNHLM. Ce logiciel s'appelle GETAFI, il produit en une minute, sur la base de la balance générée par LOGIX FINANCE, le bilan, le compte de résultat le TAFIRE (tableau financier des ressources et emplois) et l'état annexé.

5.2.2. Les faiblesses du contrôle interne

Les faiblesses du contrôle interne se rapportent principalement aux recettes, aux dépenses, au système de rémunérations du personnel, aux procédures de fiabilisation des comptes (rapprochements bancaires, analyses et apurement des comptes), et enfin aux procédures relatives à la clôture.

5.2.2.1 Les faiblesses liées aux recettes

Les faiblesses liées aux recettes concernent principalement :

- ❖ Les encaissements manuels constituent un point faible car il peut arriver que le caissier oublie d'enregistrer un règlement dans l'ordinateur dans le compte individuel du client. Les étapes de l'encaissement sont successives et non interdépendantes, donc le caissier peut en oublier une sauf celle de la remise de la quittance et de la réception de l'argent. On parle ici de l'exhaustivité des enregistrements comptables.
- ❖ Le fichier des clients inconnus pose problème dans la mesure où tout client qui effectue un versement doit avoir un compte individuel qu'il soit attributaire de patrimoine ou non.
- ❖ Il n'y a pas d'arrêté journalier des caisses, il est plutôt hebdomadaire, de même que les versements à la banque.
- ❖ Les chèques déposés à la caisse ne sont pas enregistrés immédiatement en comptabilité, le compte 513 « chèque à encaisser » n'existe pas dans le plan comptable de la SNHLM. La comptabilité à temps réel ne peut pas être appliquée dans ce cas, car le chèque n'est enregistré qu'à la réception du bordereau de versement transmis par la banque, cela peut durer plusieurs jours.
- ❖ Concernant les informations à la clientèle, les cas de non concordance entre le solde de l'ordinateur et le solde reconnu par le client entament la crédibilité de la SNHLM.

5.2.2.2 Les faiblesses liées aux dépenses

- ❖ Le principal point faible concernant les dépenses est le fait que le comptable établit le chèque et le transmet au bénéficiaire.

- ❖ Les factures ne sont pas comptabilisées à leur entrée, l'écriture d'engagement de la facture n'est pas automatique, elles ne sont pas prénumérotées. Il n'y a aucun suivi des factures ni aucun contrôle de rapprochement à la réception.
- ❖ La SNHLM ne possède pas de service autonome de réception des factures, c'est le secrétariat du DG qui reçoit toutes les factures.
- ❖ Le contrôle du besoin d'achat n'est pas systématique au niveau du service de contrôle de gestion.
- ❖ Le système informatique est obsolète car il est développé sur une base qui n'existe plus.
- ❖ Aucun classement n'est établi pour les factures, des lenteurs peuvent être notées dans leur enregistrement et dans leur transmission entraînant l'absence d'une comptabilité à temps réel.
- ❖ La liasse qui sert de base à la comptabilisation est souvent incomplète ; les documents suivants sont souvent manquants : bon de commande, bon de livraison ou fiche d'expression des besoins. Le nombre de copies ainsi que leur répartition ne sont pas indiqués.
- ❖ Au moment du règlement, le comptable ne vérifie point la concordance entre la quantité reçue et le prix à payer.
- ❖ Il n'y a aucune règle de gestion des échéances, les factures sont payées immédiatement à leur arrivée.
- ❖ Il peut arriver que le contrôleur de gestion vérifie les factures à posteriori c'est-à-dire que le DG mette son accord avant le visa du contrôleur de gestion.
- ❖ Les factures réglées ne portent ni la mention « PAYEE », ni le numéro de chèque qui a servi à son règlement, seul l'ordre de paiement porte ces mentions.
- ❖ La procédure de règlement peut être jugée trop longue si l'on sait que la facture passe deux fois au niveau de chaque décideur. A l'exception de la DFC aucun service ne conserve une copie de la facture.
- ❖ Le chef de la section de la comptabilité auxiliaire fournisseurs assument des fonctions incompatibles : établit le chèque et le transmet au fournisseur.

☞ **Les faiblesses liées aux rémunérations du personnel**

Le problème demeure dans le système de retenues opérées sur les salaires. Le cas des retenues à tort est très rare, il peut arriver qu'il n'y ait pas de précompte à la demande de l'agent, cela allonge la durée du prêt et augmente les risques de surendettement du personnel.

5.2.2.3. Les faiblesses liées aux procédures de fiabilisation des comptes

❖ **Les rapprochements bancaires**

L'impossibilité de sortir des états de rapprochements bancaires mensuels est notée. Ceci est dû à la difficulté de disposer à la fin de chaque mois de relevés bancaires ou d'extrait de grand livre de la SNHLM du fait de l'obsolescence du système informatique (soit le serveur est en panne, soit c'est l'imprimante qui ne marche pas).

Les rapprochements se font manuellement une fois par an et le solde d'ouverture n'est pas justifié.

❖ **Analyses et apurement des comptes**

Comme pour les rapprochements bancaires, les analyses de comptes se font manuellement et les insuffisances informatiques influent sur la disponibilité des extraits de grand livre des comptes.

L'absence d'un système de lettrage favorise les doubles saisies, les omissions ou les écritures erronées.

5.2.2.4. Les faiblesses liées aux procédures relatives à la clôture de l'exercice

❖ **Les cessions d'immobilisations**

La non disponibilité des coûts de revient réel des immobilisations cédées est souvent notée. Ceci parce que le travail de finalisation des projets qui devait permettre de calculer les coûts réels décaissés n'est jamais accompli. De ce fait, les écritures d'inventaire sont passées sur la base du compte d'exploitation prévisionnel. Il peut

arriver que le coût de revient prévu soit supérieur à celui obtenu à la fin des travaux. Dans ce cas à la fin de l'exercice, lors de l'immobilisation définitive le solde du compte d'immobilisation en cours devient anormalement créditeur (le solde doit être débiteur ou nul).

La non prise en compte de tous les apports versés par les clients peut conduire à des dysfonctionnements lors du retraitement de ce compte. A la fin de l'exercice le compte d'apport qui était crédité lors du versement effectué par le client est débité du total des apports des clients attributaires de logements ou de parcelles. S'il y a des omissions au crédit, le total du débit peut être supérieur au total du crédit, ce qui entraîne un solde anormalement débiteur.

La non existence d'un logiciel qui gère les quote part d'apport constitue un point faible.

❖ Les faiblesses liées aux amortissements

Le logiciel Vinci de la SNHLM ne gère pas les amortissements de manière automatique. Leur mise à jour exige une seconde saisie dans une autre base qui n'est accessible qu'aux informaticiens. Les comptables sont obligés de se rabattre sur Excel pour mettre à jour leur tableau d'amortissement pour ensuite faire la saisie des montants obtenus (avec tout le risque d'erreur que cela comporte) sur le logiciel de comptabilité.

❖ Les faiblesses liées aux provisions

L'omission de la dotation aux provisions peut conduire à un résultat biaisé. Concernant les provisions pour congé ou pour départ à la retraite, il peut y avoir des difficultés à mettre à jour le fichier du personnel. Ces difficultés sont liées aux changements du personnel de la DRHAJ (formation insuffisante ou défaut de compétence) ou de logiciel.

Ces faiblesses énoncées constituent le nid où se développent les risques.

5.2.3 Les risques

Selon l'IFACI « le risque est un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle et l'audit ont pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Cette définition de l'IFACI est

complétée par Vincenti qui affirme que « le risque est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. » (Dominique Vicenti : Dresser une cartographie des risques in Revue Audit, N° 14 in Renard (2005 :146)).

Nous allons étudier les risques liés aux recettes, ceux liés aux dépenses, ceux liés aux procédures de fiabilisation des comptes et ceux liés à la clôture de l'exercice.

5.2.3.1 Les risques liés aux recettes

Ces risques sont multiples : le manque d'enregistrement du versement, l'existence d'un compte « client inconnu », etc.

- ❖ Le manque d'enregistrement des versements peut être à la source d'un détournement, d'un litige avec un client ou de non fiabilité des comptes c'est-à-dire de non certification des comptes par le commissaire aux comptes.
- ❖ L'existence du compte client inconnu augmente le nombre de procédures contentieuses : si un versement n'est pas pris en compte, lorsque le client demande la situation financière de son logement ou de sa parcelle, il peut y avoir un écart entre le solde retrouvé en comptabilité et le solde reconnu par le client.
- ❖ Le risque de détournement de fonds est très élevé avec les reversements à la banque qui se font une fois par semaine. L'inexistence du compte 513 « chèque à encaisser » peut être la cause de non exhaustivité des écritures comptables c'est-à-dire de non fiabilité des comptes.
- ❖ Le manque de concordance entre le solde qui figure en machine et celui reconnu par le client est la principale source de non maîtrise du compte « client ».

Les risques liés aux dépenses

- ❖ Le risque qui découle de la principale faiblesse concernant les dépenses est que le comptable qui établit le chèque peut parfaitement le détourner à son propre profit sans que cela soit remarqué par les décideurs. Il conserve les chéquiers

dans son tiroir, le risque de malversations est très élevé. Aucun système de vérification n'est établi pour s'assurer de la réelle destination des chèques émis.

- ❖ Le non enregistrement des factures peut être la cause de pertes ou de doubles règlements d'une même facture. Les factures ne sont pas enregistrées à temps, ce qui peut entraîner un retard dans le traitement des informations comptables et dans l'établissement des états financiers de synthèse. L'obsolescence du système informatique peut être à l'origine de la destruction totale ou partielle des données.
- ❖ Le manque de contrôle de la concordance entre la commande reçue et la facture par le comptable peut être la source de conflit avec les fournisseurs qui peuvent, après avoir reçu leur argent ne plus s'intéresser à la commande de la SNHLM.
- ❖ L'absence de vérification par le contrôleur de gestion peut entraîner des dépassements budgétaires par rapport aux dépenses prévues. On dépense sans trop s'intéresser à la dotation budgétaire pour une rubrique ou à son niveau de réalisation.
- ❖ L'omission de la mention « PAYEE » et du numéro de chèque sur la facture peut être la source de double emploi qui constitue un manque à gagner pour la SNHLM ou constituer un motif de non fiabilité des comptes.
- ❖ La longueur ou la lenteur de la procédure de règlement peut conduire au retard dans la transmission, la comptabilisation et par conséquent dans l'arrêté des comptes. Le risque de corruption est très élevé vu le non respect des procédures d'achat et d'approvisionnement.

5.2.3.3. Les risques liés aux procédures de fiabilisation des comptes

Il s'agit principalement des rapprochements bancaires et des analyses de comptes.

- ❖ Les rapprochements bancaires

Le retard dans l'élaboration des états de rapprochements bancaires peut entraîner l'accumulation et la mauvaise gestion des tâches à la fin de l'exercice. Les risques d'erreurs et d'omissions sont accrus et les délais ne sont jamais respectés.

- ❖ Les analyses de comptes

Les lenteurs enregistrées dans les analyses et dans l'apurement des comptes portent préjudice à leur fiabilité. Le principal risque demeure encore le refus de certification des états financiers par le commissaire aux comptes.

5.2.3.4. Les risques liés aux procédures de clôture de l'exercice

Les cessions d'immobilisations

Le solde créditeur d'un compte d'actif est un motif de réserves du commissaire aux comptes. Il en est de même du sens débiteur d'un compte client (Avance versée) qui doit avoir un solde créditeur.

Les cessions à terme de logements ou de parcelles impliquent l'amortissement du coût de revient. Le non respect de ce principe conduit à un résultat surestimé et par conséquent à une réserve du commissaire aux comptes.

Conclusion

Ce chapitre est capital vu sa position charnière, il marque la liaison entre la pratique et la théorie et les pratiques contenues dans ce document. Le contrôle interne de la comptabilité de la SNHLM est clairement défini. La description de l'environnement de contrôle nous a permis de déceler les points forts et les points faibles ainsi que les risques de ce système de contrôle interne. Après avoir décrit les procédures existantes, nous allons proposer un manuel de références.

CHAPITRE 6 : ELABORATION DES PROCEDURES COMPTABLES

Il s'agira dans ce chapitre d'élaborer l'ensemble des procédures relatives aux cycles que sont : les recettes, les dépenses, la fiabilisation des comptes et la clôture de l'exercice. Le détail nous permettra de voir le nom de chaque procédure et de chaque sous procédure, le nom du rédacteur, la date et le numéro de la révision. Les éléments essentiels de chaque procédure sont aussi détaillés : les étapes, les intervenants, les tâches à effectuer et les supports utilisés.

6.1. Le cycle des recettes

Interviennent dans ce secteur le DFC, la section de la trésorerie et la division de la comptabilité. La totalité des encaissements de la SNHLM est concernée : les recettes par caisse (en espèces et par chèque), par banque ou par chèque postaux.

SNHLM		Page	
Procédure : recettes par caisse		Rédigée par :	
Sous procédure : recettes en espèces		N° Révision	Date
Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Supports utilisés
Le transfert du montant à verser	Le caissier	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reçoit du client le montant qu'il désire verser ; ○ Procède à l'enregistrement dans le compte du client concerné ; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reçu de versement
Délivrance de la quittance	Le caissier	<ul style="list-style-type: none"> ○ Délivre un reçu de versement au client ; ○ Classe le double du reçu avant de le transmettre au chef de section de la trésorerie. 	Brouillard de caisse
Enregistrement dans le brouillard de caisse	Le caissier	<ul style="list-style-type: none"> ○ Enregistre les éléments de la quittance (nom, prénom, numéro de quittance, date, montant, etc.) dans le brouillard de caisse 	
Arrêté journalier des caisses	Les caissiers et le chef de la section de la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procèdent aux arrêtés des caisses : chaque caissier fait le décompte de sa caisse sous la supervision du chef de section et éventuellement de l'auditeur interne. 	Procès verbal d'arrêté des caisses.

Vérification de la saisie des quittances	Le chef de section de la trésorerie	○ rédige le P.V. d'arrêté des caisses signé par lui- même, les caissiers et l'auditeur interne.	
	Le chef de section	○ Transmet le double des quittances à la comptabilité pour la vérification de la réalité et de l'exhaustivité de la saisie des encaissements.	

SNHLM		Page
Procédure : recettes par caisse	Rédigée par :	
Sous procédure : recettes des chèques	N° Révision	Date

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Supports utilisés
Dépôt du chèque	Le caissier	<ul style="list-style-type: none"> ○ reçoit le chèque du client ; ○ vérifie si le chèque porte toutes les mentions obligatoires (n° du compte, date, signature, montant, destinataire, etc.) ; ○ procède à la saisie en utilisant le compte « chèque à encaisser » par le crédit du compte « client ». ○ remet au client ou au déposant une attestation de remise de chèque portant les noms et prénom du déposant le numéro de ce dernier, son montant, sa date, c'est-à-dire toutes les références du chèque. ○ Remet le chèque au chef de division des finances pour certification 	le chèque ; l'attestation.
Visa du chèque	Le chef de la division des finances	<ul style="list-style-type: none"> ○ Transmet le chèque au DFC 	

	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> ○ appose sa signature sur la partie inverse du chèque qu'il retourne au caissier qui le dépose à la banque. 	Le chèque
	Le caissier	<ul style="list-style-type: none"> ○ remet au DFC le bordereau de remise de chèque qu'il a retiré de la banque après dépôt du chèque. 	bordereau de remise de chèque.
Réception de l'avis de crédit de la banque	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> ○ reçoit de la banque (SGBS ou BHS) l'avis de crédit qu'il transmet au chef de division de la comptabilité. 	Avis de crédit de la banque.
Comptabilisation	Le chef de la division de la comptabilité.	<ul style="list-style-type: none"> ○ remet l'avis de crédit au comptable qui doit procéder à l'enregistrement. 	
	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> ○ commence par solder le compte « chèque à encaisser » que le caissier avait utilisé à la réception du chèque, par le débit du compte bancaire. ○ Met le numéro de saisie informatique sur l'avis de crédit. ○ Retourne l'avis saisi au chef de division de la comptabilité. 	L'avis de crédit de la banque.

Vérification de la saisie	Le chef de la division de la comptabilité.	<ul style="list-style-type: none">○ procède à la vérification puis à la validation de la saisie ;○ transmet tous les documents à l'archiviste en vue d'un classement.	
---------------------------	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SNHLM		Page
Procédure : recettes par banque	Rédigée par :	
Sous procédure : recettes par ordre de virement	N° Révision	Date

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Supports utilisés
Signature du contrat	La division Vente et gestion	<ul style="list-style-type: none"> ○ s'informe auprès du client par quel moyen il souhaite payer ses loyers ; ○ établit un ordre de prélèvement mensuel, si le client décide de payer par ordre de virement. Ce document sera signé par le directeur commercial de la SNHLM et l'employeur du client. 	<p>Le contrat de location simple ou de location vente du logement ou de la parcelle signé par le client ;</p> <p>L'ordre de prélèvement.</p>
A l'échéance	Le vaguemestre	<ul style="list-style-type: none"> ○ va récupérer aux niveaux des banques et du centre de chèques postaux les avis de crédit ou relevés portant les montants virés dans les comptes de la SNHLM ; ○ dépose les documents collectés au niveau du secrétariat de la DFC en vue de l'enregistrement, dans le fichier « courrier arrivé » puis de la remise au DFC. 	Avis de crédit ou relevés bancaires
	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> ○ transmet les documents au 	

<p>La comptabilisation</p>	<p>Le chef de division de la comptabilité</p>	<p>chef de division de la comptabilité en vue de leur enregistrement.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ transmet les documents au chef de section de la comptabilité qui se charge de la saisie dans le compte individuel du client avant d'y apposer le numéro automatique de saisie informatique. 	<p>Avis de crédit ou relevés bancaires.</p>
<p>Vérification et archivage</p>	<p>Le chef de division de la comptabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vérifie la saisie en faisant attention aux doubles emplois puis transmet le tout à l'archiviste. 	

SNHLM		Page
Procédure : recettes par caisse	Rédigée par :	
Sous procédures : informations à la clientèle	N° Révision	Date

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Supports utilisés
Fiabilisation du compte « Client »	L'agent de la section de la Comptabilité auxiliaire client	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fait un pointage automatisé du compte client : au débit il s'assure de l'exhaustivité de la facturation et au crédit celle des règlements. ○ Edite le compte concerné : - si tout est normal, il transmet le tirage au client en soulignant le solde ; - si par contre le compte comporte des anomalies, il propose des écritures de régularisations. ○ Enregistre les corrections nécessaires et édite un nouveau tirage qu'il remet au client en précisant le solde qui peut être débiteur ou créditeur. 	Listing du compte client

SNHLM		Page
Procédure : recettes par caisse	Rédigée par :	
Sous procédure : délivrance des papiers de fin de paiement pour les logements (quitus et attestation)	N° Révision	Date

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Supports utilisés
Automatisation	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> ○ Doit veiller à l'automatisation de la procédure de délivrance des papiers de fin de paiement qui ne doit plus se faire seulement sur la demande du client. 	logiciel de gestion de la comptabilité L'historique du compte du client.
Contrôle du solde	Le responsable de la cellule informatique	<ul style="list-style-type: none"> ○ met en place un logiciel qui lance un signal dès que le contrat du client arrive à terme. 	
solde du compte du client	L'agent de la section de la comptabilité auxiliaire des clients	<ul style="list-style-type: none"> ○ vérifie si le solde du compte arrivé à terme est nul ou créditeur : - si le solde est nul il rédige le quitus et l'attestation qu'il transmet à son chef de section ; - si le solde est créditeur, en plus du quitus et de l'attestation il établit un état de remboursement de trop perçu sur lequel le client s'appuiera pour récupérer son dû. 	
visa des documents	L'agent de la section de la comptabilité générale	<ul style="list-style-type: none"> ○ il passe l'écriture de remboursement pour solder le compte du client, une fois que ce dernier a retiré ce qu'il a versé de trop ; 	
	Le chef de la section de la comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ○ appose son visa sur les deux documents avant de les transmettre au chef de la division 	Quitus et attestation

	auxiliaire des clients	de la comptabilité	
visa	Le chef de la division de la comptabilité.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vérifie la fiabilité de ces documents avant d’y apposer son visa et de les faire parvenir au DFC. 	Quitus et attestation
Signature	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> ○ signe le quitus et l’attestation puis les transmet au contrôleur de gestion pour visa. 	Quitus et attestation
Visa	Le CG	<ul style="list-style-type: none"> ○ vérifie les pièces qui lui sont transmises avant de signer et de faire parvenir au secrétaire général. 	
Visa	Le SG	<ul style="list-style-type: none"> ○ Met son visa sur l’attestation après s’être assuré de la fiabilité des documents soumis à son attention. Il transmet le tout au DG. 	
Signature	Le DG	<ul style="list-style-type: none"> ○ Signe l’attestation, la remet à son secrétariat qui la retourne à l’agent de la comptabilité auxiliaire logement. 	
	L’agent de la section de la comptabilité générale	<ul style="list-style-type: none"> ○ conserve une copie du quitus et de l’attestation puis transmet le reste à la section Archives et Documentations qui se charge de remettre une copie de chaque pièce au client. Les originales sont classées puis archivés. ○ Met à jour le fichier de suivi des clients soldés. 	

SNHLM		Page
Procédure :	Rédigée par :	
Sous procédures : délivrance des papiers de fin de paiement pour les parcelles (attestation)	N° Révision	Date

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Supports utilisés
Situation financière	L'agent de la section de la comptabilité auxiliaire parcelles assainies	<ul style="list-style-type: none"> ○ reçoit de la section Vente et gestion PA une situation financière du client qu'il renseigne afin de déterminer le solde réel. En suite il la fait signer par ses supérieurs hiérarchiques avant la retransmission à la direction commerciale qui se charge d'établir l'attestation. 	Situation financière
	L'agent de la division Vente et gestion	<ul style="list-style-type: none"> ○ Amène l'attestation à la DFC pour visa du chef de la division de la comptabilité et du DFC. La direction commerciale s'occupe du reste de la procédure qui est la même que l'attestation de logement. 	Attestation de fin de paiement

6.2 Le cycle des dépenses

Les dépenses concernent les fournisseurs, les entrepreneurs, l'Etat et les divers règlements.

SNHLM		Page
Procédure : Règlements aux fournisseurs	Rédigée par :	
Sous procédures : décompte des entrepreneurs de travaux	N° Révision	Date

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Supports utilisés
Réception de la facture et du décompte	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> ○ reçoit puis ventile au chef de division de la comptabilité la facture et la fiche de décompte établi par la DPAC. 	Facture de l'entrepreneur et fiche de décompte
	Le chef de division de la comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ○ transmet la liasse au comptable chargé d'enregistrer l'input, il constate la dépense en passant l'écriture comptable puis la saisie informatique. 	
	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> ○ Après avoir constaté la dépense, transmet le tout au comptable chargé d'établir le chèque 	
	Le chef de la section de la comptabilité auxiliaire fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ○ établit le chèque puis transmet au DFC pour signature. 	Facture, fiche de décompte et chèque

	<p>Le DFC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fait les vérifications nécessaires puis remet aux décideurs (CG, SG et DG) pour contrôle, visas et signature. ○ Après la signature du DG, transmet le chèque et une copie de l'état des sommes dues au chef de la division des finances qui va les remettre au bénéficiaire qui signe ou appose son cachet sur le cahier de transmission. ○ Retourne la liasse au chef de division de la comptabilité en vue de l'enregistrement du règlement. 	
--	---------------	--	--

SNHLM			Page
Procédure : Règlements à l'état du Sénégal		Rédigée par :	
Sous procédures : reversement des retenues sur salaires		N° Révision	Date
Étapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Supports utilisés
Réception des pièces justificatives de la dépense	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> ○ reçoit de la DRHAJ un état des sommes dues accompagné d'une pièce justifiant le règlement (état de retenus sur salaires concernant l'impôt sur le revenu, la caisse de sécurité sociale, l'IPRES, TRIMF etc.) ; ○ vérifie puis signe l'état des sommes dues qu'il transmet au chef comptable qui enregistre la charge puis remet les pièces au comptable. 	Facture
	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> ○ établit le chèque qu'il remet à ses supérieurs hiérarchiques pour visas et signature. 	
	Le chef de division de la comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ○ reçoit l'état des sommes dues (signé par le DRHAJ, le DFC et le DG), la pièce justificative du règlement et transmet le tout au chef de section de la comptabilité générale pour la saisie ; ○ vérifie les imputations et la saisie ; ○ transfère la liasse pour archivage. 	Tableau détaillé des retenues

SNHLM		Page
Procédure : Règlements divers	Rédigée par :	
Sous procédures : règlement des ordres de mission	N° Révision	Date

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Supports utilisés
Réception de l'ordre de mission	<p>Le DFC</p> <p>Le CG</p> <p>Le chef de la division de la comptabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ reçoit l'ordre de mission portant toutes les mentions qui le valident (signature du DG, date de départ et d'arrivée de l'agent, etc.) ; ○ fait parvenir cet ordre de mission au chef de la division de la comptabilité qui enregistre la charge puis le transmet au chef de section qui crée un état des sommes dues et le remet au DFC pour signature ; ○ vérifie puis signe l'état des sommes dues qu'il transmet pour signature et visa. <ul style="list-style-type: none"> ○ Vérifie la réalité de la mission ; ○ vérifie les imputations et la saisie ; ○ transfère la liasse pour archivage. 	<p>L'ordre de mission signé par le DG</p> <p>Etat des sommes dues et l'ordre de mission</p>

	<p>La section comptabilité auxiliaire fournisseurs</p>	<p>bordereaux de réception dûment signés par les membres de la commission de réception, et les bons d'entrée réelle des marchandises et les factures des entrepreneurs en quatre exemplaires ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ S'assure en présence des fournisseurs que les factures : <ul style="list-style-type: none"> - ont un contenu conforme aux biens reçus ; -sont bien destinées à la SNHLM ; -sont signé par les fournisseurs, portent leur cachet et renseignent sur leur NINEA; -sont justifiées et accompagnées des supports de commande signés par le DG. ○ retourne les factures après avoir informé le DFC au cas où les contrôles ci-dessus révéleraient des insuffisances ; ○ si tous les contrôles sont satisfaisants, il appose le cachet « Arrivée » et la date de réception sur les factures ; ○ joint aux factures les bordereaux de réception, le bon de livraison, le bon de commande et le BER ; ○ transmet les factures et les pièces 	
--	--	---	--

<p>Le chef de la division de la comptabilité</p>	<p>justificatives au chef de la division de la comptabilité.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reçoit de la section comptabilité auxiliaire fournisseurs les factures et leurs fonds de dossiers ; ○ Examine la conformité de chaque facture par rapport aux pièces justificatives ; ○ Vérifie la régularité de toutes les mentions et des calculs de la facture ; ○ Si toutes les vérifications ne s'avèrent pas satisfaisantes, retourne la facture accompagnée d'une lettre explicative en vue de la correction de la facture ; ○ Si le BER ne lui est pas parvenu, relance par lettre le bureau « Achats et Approvisionnements » ; ○ Après avoir visé la facture, il la retourne à la section comptabilité auxiliaire fournisseurs ; ○ reçoit les factures accompagnées des pièces justificatives ; 	
<p>La section comptabilité auxiliaire fournisseurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ retourne les factures non visées aux fournisseurs concernés pour cause de non-conformité par rapport au fonds de dossier ou d'inexactitude des calculs sur la 	

	<p>Le chef de la division de la comptabilité</p> <p>La division de la comptabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Transmet la facture au chef de division en vue de la vérification de la saisie. ○ Remet la facture et la liasse aux archives après le contrôle de la saisie, ○ Reçoit le chèque qu'elle remet au bénéficiaire. 	
--	--	--	--

	<p>section comptabilité auxiliaire fournisseurs</p> <p>La commission pour le billetage</p> <p>le chef de la division de la comptabilité</p>	<p>pour les paiements en banque et les chèques pour le billetage. Ces lettres et chèques sont déposés à la banque.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se compose d'un comptable, d'un caissier et d'un agent de la section PAIE ; ○ Le caissier récupère le chèque et procède au paiement des salaires devant les membres de la commission; ○ Chaque agent qui perçoit son salaire émarge devant la fiche de paie. ○ comptabilise les règlements de salaires ; ○ s'assure que le logiciel de paie a bien déversé les charges salariales et les retenues y afférents. 	
--	---	---	--

SNHLM		Page
Procédure : Les rémunérations	Rédigée par :	
Sous procédures : Les règlements à l'état du Sénégal	N° Révision	Date

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Supports utilisés
Récupération des données	Le chef de la division de la comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ○ Récupère à partir du logiciel de comptabilité en relation avec celui de la paie les données provenant de la DRH notamment toutes les retenues sur salaires : IPRES, la caisse de sécurité sociale, le fonds national de retraite (FNR) pour les agents de l'état, l'impôt sur le revenu, la taxe représentatif de l'impôt minimum forfaitaire (TRIMF), et la contribution forfaitaire à la charge de l'état (CFCE), les prêts véhicules, constructions et particuliers, les prêts du fonds d'aide sociale, les prêts auprès d'institutions financières, les retenues sur avance Tabaski et Noël etc. ; ○ Edite ces différents états ; ○ Vérifie que chaque montant est passé dans le compte approprié ; ○ Procède à l'analyse de ces comptes afin de s'assurer de l'existence d'éventuels écarts; 	le logiciel de paie, le logiciel de comptabilité .

<p>Dépôt des chèques</p>	<p>LE DFC Le vaguemestre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Edite les différents comptes concernés puis les remet au DFC en plus des états ; ○ S'assure de la fiabilité des comptes ; ○ Remet les états concernant les organismes sociaux et les institutions financières à l'agent chargé d'établir les chèques. ○ après avoir signé des chèques, il les dépose auprès des bénéficiaires avant le 10 de chaque mois pour l'IPRES et le 15 pour les autres. 	<p>le logiciel de comptabilité .</p>
--------------------------	----------------------------------	--	--------------------------------------

SNHLM		Page
Procédure : Les rémunérations	Rédigée par :	
Sous procédure : Attribution des prêts au personnel	N° Révision	Date

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Supports utilisés
	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> ○ Obtient de la DRH un bordereau portant le procès verbal de la commission d'attribution des prêts et désignant les personnes bénéficiaires de ces prêts ; ○ Donne l'ordre d'établir ces chèques au nom des bénéficiaires puis transmet les documents au chef de la division de la comptabilité; 	Procès verbal de la commission d'attribution des prêts. chèque au nom des bénéficiaires
	Le chef de la division de la comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vérifie la conformité de ces documents puis demande au chef de section de la comptabilité générale de faire un état de précompte portant les mentions suivantes : identité du bénéficiaire, modalité de remboursement, montant du prêt, matricule, mensualité et durée en mois. ○ Transmet cet état de précompte au DFC pour vérification et signature; 	
	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> ○ Signe l'état de précompte et le transmet au DRHAJ pour prise en 	Edition des états de

	<p>Le chef de la division de la comptabilité</p>	<p>compte;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Transmet le chèque signé à la division financière pour remise au bénéficiaire ; ○ Envoie une copie de l'état de sommes dues et de l'état de précompte au chef de la division de la comptabilité en vue de l'enregistrement. ○ transfère la liasse pour archivage. 	<p>précomptes ;</p> <p>Chèque ;</p> <p>Etats des sommes dues ;</p>
--	--	--	--

6.3 La fiabilisation des comptes

6.3.1. Les rapprochements bancaires

Les travaux de fiabilisation des comptes concernent les états de rapprochement bancaires et les analyses de comptes.

Etapas	Intervenants	Tâches à accomplir	Supports utilisés
Editions des comptes	<p>Le chef de la division de la comptabilité.</p> <p>Le comptable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Edite tous les comptes bancaires après la saisie des pièces de banques et des dépenses réglées par la banque. ○ Fait l'édition des relevés bancaires par la version électronique. ○ Transmet les tirages aux comptables chargés de faire les études comparatives. ○ fait le rapprochement entre le relevé bancaire et le grand livre de la SNHLM : les écritures qui sont au débit du relevé bancaire sont des sorties d'argent donc doivent figurer au crédit du GL de la SNHLM ; de même les écritures au crédit du relevé bancaire sont des rentrées de fonds, elles doivent être au débit du GL de la SNHLM. ○ Fait un pointage de tous les montants qui trouvent leurs correspondants de part et d'autres. ○ Etablit un état de rapprochement 	

	<p>CDC</p> <p>Le DFC</p> <p>CDC</p>	<p>bancaire ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Justifie les écarts. ○ Joint à l'état de rapprochement bancaire d'un compte le relevé bancaire de ce compte ainsi que son GL. ○ Fait une dernière vérification puis classe les comptes qu'il a rapproché dans un classeur ouvert pour l'exercice concerné (chaque comptable a une série de comptes à rapprocher) ○ Transmet les états de rapprochement bancaire au chef comptable pour vérification et visa. ○ Vérifie l'état de rapprochement bancaire, procède à l'apurement des comptes s'il y a lieu, puis transmet le tout au DFC. ○ Vérifie puis appose son visa sur l'état de rapprochement si tout est conforme ; s'il y a des anomalies, il propose des solutions avant de retourner le document au CDC pour prise en compte. ○ Prend en compte les corrections proposées par le DFC. ○ Transmet au comptable pour mise 	
--	-------------------------------------	---	--

		<p>à jour de l'état de rapprochement avant de remettre à nouveau au DFC pour visa.</p> <p>-NB : Tous les comptes de trésorerie doivent présenter un solde débiteur dans le G.L. parce que la SNHLM procède très rarement à des découverts bancaires.</p>	
--	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.3.2. Les analyses de comptes

Etapes	Intervenants	Tâches à accomplir	Supports utilisés
Pointage électronique	CDC	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procède au pointage électronique de tous les comptes qui sont lettrés lors de la saisie (normalement tous les comptes doivent l'être) ○ Isole les écritures non pointés c'est-à-dire les écritures de débit qui n'ont pas de contrepartie ou vice versa (pour les comptes de la classe 4) ○ Propose des régularisations pour les écritures non pointés. ○ Transmet au comptable pour prise en compte des régularisations. ○ Refait un second pointage c'est-à-dire vérifie si, pour tous les comptes de la classe de tiers, les écritures de débit se retrouvent au crédit du même compte et vice versa et qu'il n y a aucun double emploi. ○ Edite la fiche d'analyse des comptes et transmet le tout (fiches et tirage de compte) au DFC pour vérification puis visa. ○ S'assure que tous les comptes d'actifs se présentent avec un solde débiteur et que dans les 	

		<p>comptes du passif du bilan se présente avec un solde créditeur.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Edite le grand livre de tous les comptes pour classement.	
--	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	<p>CDC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ S'assure aussi que la machine a transféré dans un compte de production immobilisée le montant correspondant aux honoraires de maîtrise d'ouvrage. ○ Les apports des clients attributaires sont débités dans le compte d'apport et crédité dans le compte de produits ; ○ Vérifie que le logiciel génère automatiquement le tableau des quotes parts d'apport et qu'un montant annuel est viré dans un compte de produit. Le tableau des quote part doit être établi en fonction de la durée du contrat et du montant de l'apport. ○ S'assure que toutes ces écritures générées automatiquement se retrouvent dans la balance de clôture et par conséquent dans le bilan de fin d'exercice. ○ S'il ne voit pas ces montants, vérifie les causes du non déversement et essaie de les corriger. 	
--	------------	--	--

6.4.2. Les amortissements

Etapas	Intervenants	Tâches à accomplir	Supports utilisés
	DFC	<ul style="list-style-type: none"> ○ Veille à l'automatisation des fichiers d'amortissements : ○ Les données de la DPAC doivent se retrouver immédiatement en comptabilité c'est-à-dire le patrimoine et le coût de revient y relatif ; ○ Les données de la DC relatives au patrimoine cédé doivent aussi figurer en comptabilité. ○ S'assurer que tous ces logements saisis figurent bien dans le tableau d'amortissement ; ○ Vérifie que le montant total des amortissements est viré au débit du compte « 68 dotations aux amortissements » par le crédit du compte « 28 Amortissement ». ○ S'assure que tous les montants saisis dans les comptes d'immobilisations (matériel ou équipement) sont logés dans le TA et qu'ils sont amortis suivant une durée bien déterminé en fonction du matériel et que le montant total des amortissements se retrouvent dans le débit du compte de charge d'amortissement 68 « Dotations au amortissements » et au crédit 	

	CDC	<p>du compte« 28 Amortissement ».</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vérifier la fiabilité du tableau d'amortissement en s'assurant que chaque immobilisation est amorti conformément à la réglementation en vigueur (en ce qui concerne la durée). A la SNHLM, c'est le mode linéaire qui est utilisé, les biens d'équipements sont amortis sur cinq ans et les terrains et logements suivant la durée du contrat signé par le client. 	
--	-----	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.4.3 Les provisions

La procédure peut être automatisée en collaboration de la DRHAJ pour les provisions pour départ à la retraite et les provisions pour congé.

Etapas	Intervenants	Tâches à accomplir	Supports utilisés
	DFC CDC	<ul style="list-style-type: none"> ○ Collabore avec la DRHAJ sur l'automatisation du fichier des agents afin que toutes les données comptables relatives au personnel soient transmises de manière électronique à la DFC. ○ Vérifie si tous les éléments concernant les provisions pour départ à la retraite sont bien transmises à la DFC : liste de tous les agents en activité comprenant prénom, nom, matricule, direction, date de naissance, date d'embauche, date de retraite (calculée automatiquement), l'indemnité de retraite, la dotation annuelle et le cumul au 31/12/N ; ○ S'assure de l'importation directe du montant à doter dans le compte de provisions pour retraite. ○ Il fait de même pour les provisions pour congé : en dehors des références du client, les données à recevoir concernent : les sommes perçues dans les douze derniers mois, le salaire mensuel moyen et le montant à percevoir au 31/12/N. 	

6.4.4. Les emprunts en devises :

Les éventuelles pertes de change relatives aux emprunts en devises doivent être provisionnées. Toute provision passée au 31 12 de l'exercice N doit être reprise au 31 12 de l'exercice N+1 (cf. annexe 13). Elle se calcule en tenant compte du montant restant dû et du cours de la devise à la fin de l'exercice.

6.4.5. Le personnel intérimaire

La procédure reste la même que celle décrite à la page 56, sauf pour la deuxième écriture qui doit être automatisée dans le cadre de la nouvelle informatisation de la SNHLM.

6.5. Recommandations

Les recommandations que nous proposons portent sur les recettes, les dépenses, les procédés de fiabilisation des comptes et les travaux de clôture de l'exercice.

6.5.1. Recettes

- ❖ La SNHLM doit se procurer un logiciel qui lui permet en même temps de générer une quittance automatique et de faire la saisie du versement dans le compte individuel du client. Les brouillards manuscrits doivent être annulés et remplacés par des brouillards électroniques afin de promouvoir le « zéro papier ».
- ❖ Tous les clients demandeurs doivent être pris en compte dans la base informatique, qu'ils soient attributaires ou non. Dès leur inscription le numéro de contrat doit être saisi, cela permet d'éliminer le fichier des clients inconnus.
- ❖ Les comptes de caisse doivent être arrêtés tous les jours avant la descente des caissiers.
- ❖ Le compte 513 « chèque à encaisser » doit être créé afin de permettre la saisie à temps réel des chèques déposés à la caisse.

Un logiciel performant permettrait de mieux gérer la facturation et par voie de conséquence d'avoir des comptes clients fiables.

6.5.2. Dépenses

- ❖ Le comptable qui transmet le chèque au bénéficiaire doit être différent de celui qui l'établit ; l'idéal sera donc de confier à la division financière la tâche de remettre les chèques à leur propriétaire (respect du principe de la séparation des tâches).
- ❖ Concernant la gestion des factures reçues des fournisseurs, l'idéal serait d'avoir un logiciel de gestion du courrier, de créer un service de réception qui ne dépend pas de la Direction Générale, de mettre en place un système de traitement du courrier, de disposer d'un registre uniquement consacré aux factures qui doivent être photocopiées et classées, de formaliser les procédures de transmission du courrier, d'établir des fiches de transmission du courrier, de déterminer le temps de traitement du courrier, etc.
- ❖ Au moment du règlement, le comptable doit vérifier la réalité et l'exhaustivité de la commande. La DFC doit mettre en place un tableau de suivi de la trésorerie permettant de planifier les dépenses afin d'éviter les situations de trésorerie très tendues.
- ❖ Le contrôleur de gestion doit donner son opinion quant à l'opportunité de toutes les dépenses, il vérifie si le budget peut supporter les dépenses afin d'éviter les dépassements budgétaires.
- ❖ Les factures payées doivent porter la mention « PAYEE » et être répertoriées.
- ❖ Le surendettement du personnel peut être évité en vérifiant avant tout octroi de prêt si le salaire de la personne est capable de supporter les retenues découlant du prêt.

6.5.3. Fiabilisation des comptes

6.5.3.1. Les états de rapprochement bancaires

- ❖ La division de la comptabilité doit mettre en place un système qui permet d'établir des états de rapprochement bancaire à la fin de chaque mois.
- ❖ La redynamisation des relations avec les banques permet de disposer de relevés bancaires régulièrement.
- ❖ Trouver la collaboration entre la DFC, la direction générale et le service informatique pour une solution aux multiples problèmes informatiques : se procurer un logiciel performant qui permet non seulement de disposer d'extrait de grand livre mais aussi de faire des rapprochements bancaires automatiques.

6.5.3.2. Les analyses de comptes

Le logiciel qui gère les opérations comptables doit disposer d'un système de lettrage. Ceci conduit à éviter les doubles saisies, les saisies d'écritures erronées ou les omissions d'enregistrement.

6.5.4. Clôture de l'exercice

La clôture de l'exercice fait référence aux cessions d'immobilisations et aux provisions.

6.5.4.1. Cessions d'immobilisations

La DFC doit, en étroite collaboration avec la DPAC :

- ❖ travailler sur la détermination des coûts de revient réel des immobilisations cédées.
- ❖ Vérifier la comptabilisation de tous les décomptes et de tous les frais relatifs aux projets en cours.
- ❖ Vérifier l'exhaustivité de tous les apports versés par les clients et se procurer un logiciel qui gère les quote parts d'apports. Le logiciel fera automatiquement la répartition de l'apport sur la durée du contrat du client et aussi le virement dans le compte de produit approprié à la fin de chaque exercice.
- ❖ Se procurer un logiciel qui fait le calcul des amortissements en relation avec le logiciel de comptabilité.

6.5.4.2. Les provisions

La DFC doit s'informer auprès de la DRHAJ de toutes les procédures contentieuses en cours et se renseigner sur leurs coûts ; se renseigner sur les grosses réparations envisagées et sur toutes les charges probables afin de procéder aux dotations aux provisions.

Si la SNHLM a contracté des emprunts en devises, la DFC doit connaître le cours de la devise afin de provisionner les pertes de change.

Le solde global des comptes des clients douteux doit être aussi provisionné.

Conclusion

Cette partie nous a permis de visiter le cycle des recettes, celui des dépenses, les procédures de fiabilisation des comptes et de clôture des comptes. Elle retrace l'essentiel des procédures comptables. Cette description des procédures n'est pas une fin en soi, car elles doivent être non seulement respectées mais aussi mise à jour perpétuellement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Conclusion

Cette étude que nous venons de mener a porté sur l'élaboration du manuel de procédures comptables à la SNHLM. Cette dernière en disposait deux qui n'obéissent pas aux normes du SYSCOA. Le plus récent datant de l'année 2002 n'est qu'une description sommaire des cycles alors que le premier était établi conformément aux normes du plan comptable sénégalais. Nous avons démontré l'urgence pour la SNHLM de répondre à cette obligation du SYSCOA en développant les notions de procédure et de manuel. L'intérêt de ce document, de même que ses objectifs ont été étudiés.

La méthodologie de l'étude nous a permis de distinguer le modèle d'analyse et les techniques de collectes de données. La technique appliquée pour la conception du manuel de procédures de la SNHLM correspond au questionnaire. A travers la rédaction des procédures nous avons présenté la SNHLM, avant d'en venir à la description et à l'évaluation du contrôle interne. Des procédures comptables ont été proposées concernant les dépenses, les recettes, les analyses de comptes, les états de rapprochements bancaires et les travaux relatifs à la clôture de l'exercice. Des recommandations ont été aussi faites pour la prise en compte de ces procédures et leur bonne application.

Nous avons démontré que la formalisation des procédures est indispensable à la bonne marche de l'entreprise. La direction générale doit s'engager pour la validation et la diffusion de ce manuel. L'auditeur interne, le contrôleur de gestion et le commissaire aux comptes s'y réfère pour la bonne conduite de leur mission.

La formalisation des procédures n'est pas une fin en soi car elles doivent être mises à jour régulièrement d'où la nécessité de créer des méthodes de mise à jour. Le manuel doit être consulté par tous les agents de la DFC, il doit constituer leur document de chevet. Toutes les opérations et activités qui sont exercés au sein de cette direction doivent l'être conformément au manuel. C'est dans ces conditions qu'il présente une utilité pour l'entreprise.

Bibliographie

1. Bobet Francine et Flageul Catherine (Direction technique Ernst &Young Audit) (2004), in la Revue française de comptabilité, pages 6 et 7.
2. Dayan Armand (2004), *Manuel de Gestion*, Volume 1, 2^o édition, Editions Ellipses. AUF, Paris P 1088.
3. Desroches Alain, Leroy Alain, Vallée Frédérique (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Hermes-sciences ; P 281.
4. GBoko Koffi Kossonou (2005), Elaboration du manuel de procédures du cycle de la trésorerie : cas d'Azito Energie, Cesag, P 123.
5. Grand Bernard, Verdalle Bernard (1999), *Audit comptable et financier : Gestion* Poche, Economica, P112.
6. Hamzaoui Mohamed (2005), *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* ; Normes ISA 200, 315, 330 et 500. P 243.
7. Henry Alain et Ignace Monkam-Daverat (1994), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 2^o édition, Paris, Edition d'organisation, P. 181.
8. Henry Alain, Monkam-Daverat Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 3^o édition, Paris, Edition d'organisation, P. 184.
9. IFACI (1994), La conduite d'une mission d'audite interne : Méthodologie élaborée par un groupe de recherche sous la direction d'Olivier Lemant : Institut de l'Audit Interne.
10. IFACI (1994), *Audit et contrôle des systèmes d'information*, module 5, *Audit des systèmes applicatifs* ; P. 36.
11. Meite Aminata (2005), *Elaboration d'un manuel de procédures : applications au cycle Achats Fournisseurs de Esti SA juin*, Cesag, P 109.
12. Ménard Jean Paul (1976) : *Automatiser le travail comptable*, édition d'organisations, Paris, P 163.
13. Mikol Alain (1991), « Dans la jungle des audits », *Gérer et comprendre* n° 25.
14. PHILY Xavier De : *Osons prendre des risques*, in revue *Audit*, N° 144. in Renard (2005 :146)).
15. Renard Jacques (2005), *Théories et pratiques de l'audit interne*, 5^o édition, édition d'organisation, Paris, P. 466.
16. Robert Paul (2007), *Le nouveau Petit Robert*, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. P 2837.

17. SYSCOA, Système Comptable Ouest Africain, Plan comptable général des entreprises.
18. Tchrippo Kouakou Grégoire (1999) : le manuel des procédures et la maîtrise des faiblesses du Contrôle Interne. Cesag, P 57.
19. Vicenti Dominique : Dresser une cartographie des risques in Revue Audit, N° 144 in Renard (2005 :146).
20. Yazi Moussa (2005) : Méthodologie de la Recherche, Cesag, P, 46.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

- Annexe 1 : Journal de paie
- Annexe 2 : Fiche standard de comptabilisation A
- Annexe 3 : Fiche standard de comptabilisation B
- Annexe 4 : Ordre de paiement
- Annexe 5 : Quittance de caisse
- Annexe 6 : Notification de précompte
- Annexe 7 : Situation financière
- Annexe 8 : Analyse de comptes
- Annexe 9 : Rapprochement bancaire
- Annexe 10 : Approvisionnement de la caisse
- Annexe 11 : Etat des sommes dues
- Annexe 12 : Schéma de comptabilisation des intérêts courus
- Annexe 13 : Provision pour perte de change
- Annexe 14 : Organigramme de la SNHLM

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Journal de paie

JOURNAL DE PAIE

<u>6611010000 CHARGES DU PERSONNEL</u>	49 574 849	
<u>4210010000 AVANCES/ACOMPTES HLM</u>		3 737 305
<u>4230010000 OPPOSITIONS P/COMPTE 1/3</u>		3 428 938
<u>44710100 ETAT IMPOT GENERAL S/REVENU</u>		6 102 722
<u>44720100 ETAT IMPOTS S/SALAIRES (CFCE)</u>		123 900
<u>4311010000 CAISSE DE SECURITE SOCIALE</u>		690 480
<u>4313010000 IPRES</u>		6 453 552
<u>431301010000 FNR</u>		131 093
<u>2722010000 PRET VEHICULE</u>		1 655 011
<u>2721010000 PRET CONSTRUCTION</u>		2 156 914
<u>7810010000CHARGES IMPUTABLES TIERS</u>		247 970
<u>4210010100 ARRONDI DU MOIS</u>	7 013	6 654
<u>4220010000 REMUNERATIONS DUES</u>		23 564 800
<u>4712013000 ENCAISSEMENTS LOYERS</u>		792 993
<u>4712013000 ENCAISSEMENTS PARCELLES</u>		130 085
<u>2728010000 PRÊT PARTICULIER</u>		359 445
<u>4712800000 DESEQUILIBRE PAIE</u>		0
	49 581 862	49 581 862
<u>6413000000 Taxes / appts et sal(CFCE)</u>	1 296 941	
<u>4421030000 Impots et taxes d'Etat</u>		1 296 941
	50 878 803	50 878 803

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Fiche standard de comptabilisation A

SOCIETE NATIONALE DES H.L.M.

FICHE STANDARD DE COMPTABILISATION « A » : I I I I I I I

DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE

LETTRAGE (N°.ARRIVEE SP/DG) : I I I I I I I I I I

DATE D'ARRIVEE SP/DF : I I I I I I I I I I

ORIGINE DE TRAITEMENT : C.GLE. / C.O. / C.AUXIL.

NOM FOURNISSEUR: _____ CODE : I I I I I I I I I I

TOTAL TTC _____

DATE COMPTABLE	DEBIT	CREDIT	MONTANT	CODE JNAL	SOUS. CPTÉ	CATEG TIERS
I I I I I	I I I I I I I I I I	I I I I I I I I I I				
I I I I I	I I I I I I I I I I	I I I I I I I I I I				
I I I I I	I I I I I I I I I I	I I I I I I I I I I				
I I I I I	I I I I I I I I I I	I I I I I I I I I I				
I I I I I	I I I I I I I I I I	I I I I I I I I I I				
I I I I I	I I I I I I I I I I	I I I I I I I I I I				
I I I I I	I I I I I I I I I I	I I I I I I I I I I				

LIBELLE ENGAGEMENT : _____

LIBELLE REGLEMENT : _____

PIECES JUSTIFICATIVES	DIRECTEUR FINANCIER
DECOMPTE N° : _____ DU _____ ORDRE DE PAIEMENT N° : _____ DU _____ ETAT DES SOMMES N° : _____ DU _____	

RECEPTIONNAIRE	DATE D'ARRIVEE	EMARGEMENT

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Fiche standard de comptabilisation B

SOCIETE NATIONALE DES H.L.M

FICHE STANDARD DE COMPTABILISATION « B » : 1 1 1 1 1 1 1

DIRECTION FINANCIERE

LETTRAGE (N°.ARRIVEE SP/DF) : 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1

COMPTABILITE AUXILIAIRE

DATE D'ARRIVEE SP/DF : 1 1 1 1 1 1 1 1

BANQUE OU CCP : _____ PIECES JUSTIFICATIVES : BORDEREAU – AVIS DE CREDIT – ETAT DU _____

CODE JOURNAL : _____ MONTANT TOTAL DE LA PIECE : _____

N°COMPTE COMPT.GLE. _____

F.G.	AFF.	N°s.CLIENT 1 COMPTE C.G.	NOM & PRENOMS	DATE DE VALEUR	TYPE ECRIT.	MONTANT	SENS
01		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			
02		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			
03		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			
04		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			
05		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			
06		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			
07		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			
08		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			
09		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			
10		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			
11		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			
12		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			
13		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		/ /			

TOTAL DEBIT = _____ = TOTAL CREDIT = _____

RECEPTIONNAIRE	DATE d'ARRIVEE	EMARGEMENT	DIRECTEUR FINANCIER

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Ordre de paiement

SOCIETE NATIONALE
DES HABITATIONS
A LOYER MODERE

Rue 34, Colobane - BP : 401 - DAKAR
Tél. : (221) 33 889 60 00 : Fax : 33 842 34 31
NINEA : 0087660

ORDRE DE PAIEMENT

Date

06/02/09

N° 003579

(1) - Emis par : H.L.M (10.00) - D.P.A (10.08)

BENEFICIAIRE

Com Pub
Rue 34 x 43 Médina

tel : 77638 87 99

MODE DE REGLEMENT (1)

Chèque : *pour ALP 4733245*
Virement :
Espèce par Caisse : *27/01/09*
Mandat :



MOTIF DE REGLEMENT

fournitures de bureau

REFERENCE DES PIECES JUSTIFICATIVES (1)

Lettre N° :
Etat N° :
Facture N° : *Facture Profema du 22/12/08*

Marché N° :
Commande :
Devis - Mémoire

SOCIÉTÉ NATIONALE DES H.L.M.
DIRECTION FINANCIÈRE
*chq 505 51 PA m
4733245 du 12/08*
IMPUTATIONS

B.P.F. CFA # *800-000* #

MONTANT (en Lettres) : *Huit cent mille fcs*

Folio : RANG :
Débit : *606701 / 645001*
Crédit : *4011 / 4421*

LE DIRECTEUR GENERAL



VISA CONTROLE



LE DIRECTEUR FINANCIER



(1) Relever la mention inutile

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5 : Quittance de caisse

Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré S.N.H.L.M.

Rue 34 Colobane - B.P. 401 - Tél. : 33.889.60.00 - Fax : 33.842.34.31 - Dakar, Sénégal

R.C. 89 B 203 - NINEA : 0087660/2/G/0 - CC : 501065/G

Motif : PRODUITS DIVERS PA

Edite le : 29-09-08 12:22

Adresse :

Piece : 00080946EN1192

Date : 29-09-08

Compte : 7583020000

Bp :
Telephone

Fax :

Patrimoine

Contrat

REMBT KHADIM THIAM



Montant de l'operation

Debit

Credit

1.000

+ Timbre : 20

Signature Intéressé :

TIMBRE DE QUITTANCE
PAYE SUR L'ETAT
ARTICLE 758 DU C.G.I.

Visa Opérateur :

DIRECTION FINANCIERE
CAISSE PARCELLES
M. NDIAYE
S.N.H.L.M. ET COMPAGNIE
S.A. A SECOURS
DE LA
S.N.H.L.M.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 6 : Notification de précompte

LES HABITATIONS
A LOYER MODERE
(HLM)
B.P. : 401 DAKAR (SENEGAL)

NOTIFICATION DE PRECOMPTE

DATE 06/01/09

LIBELLE DU DEBITEUR
COM PUB
5% sur: Fact
A sur: Facture Proforma du 28 Decembre 08
MOTIF DU PRECOMPTE

BENEFICIAIRE
RECEVEUR DES TAXES INDIRECTES
PERCEPTEUR DAKAR SOURCE
IMPUTATION #1421#
BPF CFA # 1421000#

ARRETE LA PRESENTE NOTIFICATION à la somme de : Cent= quarante quatre mille, fees

Observation : CF OP n°3579 du 06/05
ARTICLE 133 DU CGI
Loi 95-06 du 5/01/95 J.O 5619 du 7/02

LE DIRECTEUR GENERAL
Société Nationale des H.L.M.

REPUBLIQUE DU SENEGAL
CONTRÔLEUR DE GESTION
N° 415

DIRECTEUR FINANCIER
Société Nationale des H.L.M.

BENEFICIAIRE
PAYER LA MENTION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7 : Situation financière

SOCIETE NATIONALE DES HLM

SITUATION - FINANCIERE

PRENOMS..... Mory
NOM..... W. G. OUM
N° DOSSIER..... 04 87 0051
N° PARCELLE..... 26 - 652

Apport :..... 21.800 F
F.F. Enreg. :.....
PO + Extr. Plan :.....
F.G. :.....

1°) FACTURATION

Total épargne versée..... 21.800 F

PARCELLE

CREDIT CONSTRUCTION

Principal..... 272.500 F I
Intérêts..... 374.92 F I
Frais d'assurance..... 6540 F I
Frais de Gestion..... 18.000 F I
Frais d'enregistrement..... I
Autres..... I
TOTAL 334.532 F

Le... 30 DEC. 2008

Le Chef de la D.V.G.T.


Le Directeur Commercial


ID) REGLEMENT ET SOLDE

Montant versé par le locataire..... 66.800 I
Suivant situation du.....
Montant restant dû..... 267.732 I
Montant à rembourser..... I

LE CHEF DE LA C.A./P.A.

**LE CHEF DE LA DIVISION
COMPTABILITE**


Le.....

LE DIRECTEUR FINANCIER ET COMPTABLE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 8 : Analyse de comptes

SN HLM

**ANALYSE DU COMPTE 421003 DU 01/01/02 AU 30/06/02
INTITULE DU COMPTE : AVCE ET ACPTÉ PERSONNEL TEMP**

DATE	N° PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
03/04/2002	25/14355	CH SGBS/RF/HLM 402571 Aïssatou Dial	110 096	
03/06/2002	25/14882	CH 6571769/ Aïssatou Dial	126102	
		SOUS TOTAUX	236 198	0
		SOLDE		236 198
		TOTAUX	236 198	236 198

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 9 : Rapprochement bancaire

**SOCIETE NATIONALE DES HABITATIONS
A LOYER MODERE**

DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE

ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE

BANQUE: BHS APPORT GIBRALTAR III

N° COMPTE: 0167001000S

N° COMPTE AU GRAND LIVRE: 52110114

MOIS JANVIER A DECEMBRE

PERIODE	LIBELLES	A PASSER PAR SNHLM		A PASSER PAR BANQUE	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
	solde GL au 31/12/2001	9 510 233			
	solde relevé au 31/12/2001				1 147 416
	report banque 31/12/2001	114 635 557			
	report GL au 31/12/2001				43 572 177
11/1999	CH 96364 S EQUIP		11 201 320		
12/1999	CH 96365 SENAC		6 428 800		
12/1999	CH 96369 ESMB		3 700 776		
12/1999	CH 96368 ESMB		6 554 309		
12/1999	CH 96367 ESMB		17 666 200		
12/1999	CH 96366 ESMB		29 294 613		
05/2000	CH 568793			2 263 333	
12/2000	CH 96423		2 024 207		
12/2001	ENC LOYER				2 800 000
06/2001	ANNUL	- 2 000 000			
12/2001	AGIOS		19 305		
	TOTAUX	122 145 790	76 889 530	2 263 333	47 519 593
	SOLDE RAPPROCHE		45 256 260	45 256 260	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 10 : Approvisionnement de la caisse

Dakar, le _____

DEMANDE D'ALIMENTATION
DE LA REGIE FINANCIERE

CISION N° _____ DU _____
MONTANT _____
CAISSE LE JOUR DE LA DEMANDE _____
AFOND _____
HEQUE _____

LE DIRECTEUR FINANCIER
ET COMPTABLE

MAMADOU DER

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 11 : Etat des sommes dues

27/09/08

Compte

Exercice 2008

HLM

Société Nationale
des Habitations à Loyer Modéré

DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE

ETAT DES SOMMES DUES

BENEFICIAIRE : Monsieur

PRENOM : Khadim

NOM : THIAM

FUNCTION :

VISA
pour l'apport
[Signature]
le 22/10/08

MONTANT DES SOMMES DUES : UN MILLION (1.000.000) DE FRANCS CFA

MOTIF : Remboursement apport Keur Massar Rufisque

PIECES JUSTIFICATIVES : Lettre N° 000970 SN HLM/DC/DVG du 10/10/08
Demande de l'intéressé du 29/09/08
Attestation N° 2386
Avis de crédit BHS réf 133130 du 30/12/03

REGLE PAR : Chèque BHS 16/A n° 795987 du 21/10/08

Dakar, le 27/10/08

LE DIRECTEUR FINANCIER
ET COMPTABLE

SOCIÉTÉ NATIONALE DES H.L.M.
DIRECTION FINANCIERE

LE DIRECTEUR GENERAL P.I

PAYE PAR

MAMADOU DER

chq BHS 16/A n°

795987 du 21/10/08

FRANÇOIS XAVIER KANE

Capital Social : Milliards Francs CFA Tel : 33889.60.00

NINEA 0087660- BP-401-DAKAR

E- mail : snhlm@snhlm.sn

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 12 : Schéma de comptabilisation des intérêts courus

INTÉRÊTS COURUS ET NON RÉGLÉS

Cours du dollar au 31/12/03 : 519,36 F CFA pour 145D

A – Extourne

Les intérêts courus, non réglés et comptabilisés au 31/12/02 doivent être extournés au 31/12/2003.

1 – Shelter 1

31/12/03		
Débit : 166201	Intérêts courus / emprunts	25.969.821
Crédit : 671201	Intérêts des emprunts	25.969.821
Extourne intérêts courus / Shelter 1 au 31/12/02		

2 – Shelter 2

Au titre de l'emprunt Shelter 2, il n y avait pas d'intérêt courus et non réglés au 31/12/02.

B – Actualisation

1 – Shelter 1

Au 31/12/03, la SNHLM devait à Shelter Afrique au titre de l'emprunt Shelter 1 des intérêts d'une valeur de 12.602 USD (voir annexe) soit en francs CFA :

$$12\ 602,74 \times 519,36 = 6\ 545\ 359,04 \text{ F CFA}$$

Comptabilisation

31/12/03

Débit 671201	Intérêts des emprunts	6.545.359
Crédit 166201	Intérêts courus / emprunts et dettes	6.545.359

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 13 : Provision pour perte de change

II/ Provision pour perte de change

a) Shelter 1

La provision pour perte de change constatée au 31/12/03 doit être reprise.

Comptabilisation

(3)

Débit	1 9 4 0 1 0 1	Provision pour risque de change	2 868 750
		6/	
Crédit	7971	Reprises/Provisions pour risque	2 868 750

Reprise Provision shelter 1 au 31/12/03

b) Shelter 2

La provision pour perte de change constatée au 31/12/03 sera reprise .

4/

Débit	4 9 7	Provision pour dépréciation	817 248,52
		Débiteurs divers	
Crédit	759	Reprises de charges provisionnées	817 248,52

Reprise de la provision pour perte de change au 31/12/2003 shelter 2

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 14 : Organigramme de la SNHLM

