



Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises



*MISSION DE MISE EN PLACE
D'UN MANUEL DE PROCEDURES
ET D'ORGANISATION COMPTABLE*

*Mémoire de fin d'études option finance
comptabilité*

Préparé par :

DIALLO Néné Ousmane

Encadré par :

Mr Abdou DIOP

Année Universitaire 2007-2008

DEDICACES

Papa, maman, je vous dédie tout particulièrement ce mémoire. Vous avez toujours été mes meilleurs supporters. Je ne crois pas vous avoir déçus jusqu'à présent, et j'espère qu'il en sera toujours ainsi. Merci pour l'amour que vous me portez. Soyez sûrs que cet amour est réciproque.

Mes merveilleux frères Dian, Saliou, Chérif et Tidiane, je vous dédie également ce mémoire. J'espère de tout cœur que vous trouverez la voie qui vous conviendra le mieux et que vous rendrez toujours papa et maman fiers de vous.

REMERCIEMENTS

- ✚ *Je remercie Monsieur Abdellatif ZARKAL, d'une pour avoir bien voulu m'accorder la possibilité d'effectuer le stage dans leur cabinet, et d'autre part par les conseils et l'encadrement dont il m'a fait bénéficier durant ces deux mois.*
- ✚ *Je remercie également tout le personnel du Cabinet PKF international plus particulièrement Mr Fayçal qui a eu tout le plaisir d'être mon maître de stage durant ces deux mois.)*
- ✚ *Je remercie mon encadrant pédagogique au niveau de l'ISCAE, Monsieur Abdou S. DIOP, pour ces conseils et sa disponibilité.*
- ✚ *Et enfin, je remercie toute personne qui, de près ou de loin a participé au bon déroulement de mon stage et à la rédaction de ce mémoire, notamment monsieur Sidi Mohammed et Abdallah auditeurs à PKF.*

PREFACE

L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE) dispense des cours théoriques qui permettent les étudiants une fois dans l'entreprise d'avoir des outils de travail. Ces connaissances sont enrichies de pratique grâce aux stages que les étudiants ont à faire pendant leur cursus scolaire. En fin de cycle (4^{ème} Année), les étudiants passent un stage de deux (02) mois, stage qui est sanctionné par un mémoire de fin de cycle.

*C'est dans ce cadre que j'ai effectué un stage de fin d'études au sein du cabinet d'expertise PKF International. Au cours de ce stage, j'ai eu à participer à de nombreuses missions de commissariat aux comptes, et ce entre autres à M2M Group, MANAZIL ACHARAF. C'est sur cette dernière mission axée plus précisément sur la « **Mise en place d'un manuel de procédures administratives et de Gestion Comptable** » que je me suis basée pour rédiger mon mémoire.*

SOMMAIRE

<u>Introduction</u>	8
<u>Première Partie : Manuel de procédures : intérêt et démarche générale d'élaboration</u>	12
<u>Chapitre I : Intérêt d'un manuel de procédures</u>	13
I. Objectif d'un manuel de procédures	15
1. Manuel de procédures : un moyen pour améliorer les performances de l'entreprise	15
1.1. Meilleure définition des tâches et des responsabilités du personnel	
1.2. La continuité du service	
2. Manuel de procédures, moyen de renforcer le contrôle interne	16
2.1. Meilleure traçabilité de l'information	
2.2. La mise en place des contrôles permanents, élément indissociable d'un véritable contrôle interne	
2.3. Meilleure séparation des tâches	
II. Les différents utilisateurs du manuel de procédures	18
1. L'entreprise.....	18
2. L'expert comptable.....	18
3. Le commissaire aux comptes.....	20
4. L'administration fiscale.....	20
III. Contenu et Rédaction d'un manuel de procédures	21
1. Contenu	21
1.1. La structure et l'organisation comptable.....	21
1.2. Les définitions des fiches de fonction et des fiches de poste.....	22

2. Rédaction des procédures.....	24
2.1. La Mise en place du projet.....	25
2.2. La Rédaction des Manuels de procédures.....	29
2.3. La diffusion des Manuels de procédures.....	35
2.4. Le Suivi des Manuels de procédures.....	36

Chapitre II : Démarche de mise en place38

I. Prise de connaissance de l'activité de la société X..... 38

1. Fiche signalétique de la société	38
2. Présentation de la société	39
3. Organigramme de la Société.....	39

II. Organisation générale de la Société..... 40

1. Organisation du Service Comptabilité	40
2. Fonction et missions du service Comptabilité	40
3. Livres et Supports comptables.....	41
3.1. Registres légaux	41
3.2. Liste des journaux	42
3.3. Liste des balances	42
3.4. Les pièces comptables	42
4. Informations Produites.....	43
5. Système Informatique.....	44
5.1. Parc informatique et logiciels.....	44
5.2. Sécurité informatique et d'accès	44
5.3. Procédure de back-up	44
6. Classement et Archivage des Documents Comptables.....	45
7. Méthodes d'évaluation.....	45
7.1. Actif Immobilisé.....	45
7.2. Actif circulant.....	53
7.3. Dettes du Financement Permanent et du Passif Circulant.....	61
7.4. Créances et Dettes libellées en Monnaie Etrangère.....	62

**Deuxième Partie: Proposition de procédures en vue de
l'amélioration du fonctionnement de la société X..... 64**

**Chapitre I : Diagnostic des procédures administratives, de gestion
comptable: Evaluation du Contrôle interne..... 65**

I.	Section : Organisation Générale.....	65
II.	Section : Achats&Fournisseurs.....	68
III.	Section Ventes-Clients.....	71
IV.	Section : Personnel.....	77
V.	Section : Trésorerie.....	79

Chapitre II : Manuel de Procédures..... 80

I.	PROCEDURE : VENTES – CLIENTS.....	80
1.	Réservation	81
2.	Contenu du dossier client	81
3.	Encaissement et livraison.....	82
3.1.	Vente au comptant.....	82
3.2.	Vente à crédit	82
4.	Traitement des changements et désistements	83
5.	Traitement des impayés	84
6.	Comptabilisation	84
7.	Analyse des comptes clients	84
II.	PROCEDURE : ACHATS – STOCKS –FOURNISSEURS	85
1.	Acquisition de la réserve foncière	86
1.1.	Constitution de la réserve foncière	86
1.2.	Comptabilisation de la réserve foncière	87
1.3.	Constatation de la sortie de la réserve foncière	87

2. Achats par marchés	87
1.1. Expression des besoins et adjudication des marchés.....	88
1.2. Réception des travaux.....	88
1.3. Réception et contrôle des décomptes.....	88
1.4. Achèvement des travaux et réception provisoire.....	89
1.5. Réception définitive.....	89
1.6. Eléments constitutifs du coût de viabilisation ou de construction.....	89
1.7. Comptabilisation du stock.....	91
1.8. Provisionnement des travaux restant à effectuer.....	91
1.9. Règlement.....	92
1.10. Analyse des comptes fournisseurs.....	92
3. Achats par bon de commande.....	92
3.1. Expression du besoin et passation des commandes.....	92
3.2. Réception de la commande.....	93
3.3. Réception, contrôle et comptabilisation des factures	93
3.4. Règlement	94
3.5. Analyse des comptes fournisseurs	94
III. PROCEDURE : TRESORERIE	95
1. Trésorerie banque « recettes ».....	96
2. Trésorerie banque « dépenses »	96
3. Trésorerie caisse « dépenses »	97
4. Comptabilisation	98
5. Contrôles	98
IV. PROCEDURE : PAIE – PERSONNEL.....	99
<u>Conclusion</u>.....	101
ANNEXES.....	103
BIBLIOGRAPHIE.....	104

INTRODUCTION

*D*e nos jours, les gestionnaires sont soumis à de nouvelles exigences de tous côtés ; soit de la part des actionnaires qui exigent une certaine rentabilité ou de la part des consommateurs qui demandent de plus en plus des produits spécifiques d'une meilleure qualité ou encore de la part de l'Etat qui les oblige à se conformer à certaines lois.

*P*our les gestionnaires, ces exigences tiennent d'une part, aux nouvelles compétences qui leur sont reconnues, du faite de leur positionnement comme acteurs à part entière de la fonction comptable et d'autre part aux nouvelles normes comptables qu'ils seront amenés à appliquer dans le cadre de la comptabilité d'exercice. Les nouvelles responsabilités confiées aux gestionnaires n'obèrent en rien les responsabilités du comptable. Le dénominateur commun pour répondre à toutes ces exigences, réside dans le renforcement du contrôle interne via la formalisation des procédures ; en effet, c'est par la normalisation et l'homogénéisation des procédures comptables que les gestionnaires et les comptables publics vont être à même d'assurer leurs nouvelles attributions et de parvenir à l'objectif de qualité en matière comptable.

*C*es évolutions du rôle des gestionnaires et des comptables s'accompagnent, par ailleurs, d'un dispositif d'évaluation permanent par le juge des comptes sous la forme de la certification des comptes de l'Etat. Ainsi, pour émettre une opinion sur la qualité de ces mêmes comptes, le certificateur examinera en premier lieu, l'existence d'un dispositif de contrôle interne fiable et pérenne. Il apparaît donc comme essentiel que les ministères documentent les procédures comptables afin d'identifier clairement la piste d'audit. Dans le secteur privé, la description des procédures et de l'organisation comptable est une obligation dès lorsque la formalisation est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles.

L'importance attachée à la formalisation des procédures est liée au rôle majeur que jouent ces documents dans le contrôle interne. Pour l'Etat, cette

importance des manuels ressort du fait que le comptable doit s'assurer du respect des procédures ; pour le gestionnaire comme pour le comptable, l'objectif du manuel de procédures est ainsi de rationaliser, fiabiliser et sécuriser les procédures pour assurer la qualité comptable dans la perspective de la certification des comptes par le juge financier.

Le présent mémoire vise donc à rappeler les objectifs des manuels de procédures comptables et de définir une approche méthodologique pour aider à leur réalisation.

P our faire face à toutes les exigences qui ont été citées plus haut et saisir les avantages qu'offre la formalisation des procédures comptables, que l'entreprise X a décidé de mettre en place un manuel de procédures et d'organisation comptable.

Intérêt du sujet :

Le manuel de procédures administratives, de gestion comptable fait partie des supports de base de la gestion quotidienne de chaque entreprise. Son élaboration devient nécessaire pour deux principales raisons :

- Permettre la compréhension du système de traitement des informations et faciliter la réalisation de contrôle. L'existence d'un manuel de procédures facilite la prise de connaissance générale de l'établissement notamment pour les intervenants externes : auditeurs, inspecteurs du fisc ... etc
- Répondre à une obligation comptable : le législateur a estimé utile de mettre en place un manuel de procédures garant la fiabilité de l'information. A cet effet, la loi 9.88 relative aux obligations comptables des commerçants, dans l'article 4, les a obligés à avoir un document décrivant les procédures de leur entreprise dès lors que ce document est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles par le commissaire aux comptes.

Problématique :

Les activités de la Société X sont exercées dans le cadre légal et réglementaire auquel l'établissement doit faire référence. L'absence de formalisation des procédures est néfaste et pourrait être une source de conflits et de confusion dans l'exercice des responsabilités. Dans ce cas, l'efficacité des structures organisationnelles dépend en grande partie de la perception que font les

différents intervenants de leurs rôles respectifs. De nos jours, l'évolution que connaît l'environnement de l'établissement, nécessite la mise en place d'une organisation adéquate et d'un dispositif de gestion instaurant une démarche qualité à tous les niveaux.

Ainsi la problématique de ce mémoire peut donc être formulée de la façon suivante : ***Quelles sont alors les procédures administratives, de gestion comptable qu'il faut mettre en place au sein de la Société dans le cadre de l'élaboration de son manuel de procédures ?***

Pour répondre à cette problématique, j'ai essayé de développer le plan suivant :

Plan du mémoire :

Dans le cadre des missions d'Audit et de conseil que j'ai effectuées durant mon stage de fin d'études j'ai eu à participer à une de mise en place du manuel de procédures administratives, de gestion comptable ; à cet effet, nous avons traité les trois phases suivantes :

- La phase de prise de connaissance de l'activité de la société et de son organisation de façon générale
- La phase de diagnostic qui a pour objet de faire une revue détaillée de l'organisation actuelle en vue d'en relever les forces et les faiblesses du contrôle interne permettant d'identifier les leviers organisationnel en matière procédurale susceptibles de participer à la réussite du processus de formalisation des procédures.
- La phase d'élaboration d'un Manuel de procédures administratives, de gestion comptable qui a pour objet d'examiner les procédures administratives, de gestion financière et patrimoniale, clés actuelles du succès de toute organisation comptable. L'objectif final étant de mettre en évidence les défaillances et risques éventuels ayant un impact direct sur l'atteinte des objectifs et résultats escomptés et surtout de répondre à l'obligation comptable qui leur incombe.

Dans sa forme, le présent mémoire qui se veut à la fois théorique et pratique, traite les deux parties suivantes :

- ✚ La première partie, théorique, traitera de l'intérêt et de la démarche générale d'élaboration d'un manuel de procédures ;
- ✚ La seconde partie beaucoup plus pratique portera sur la proposition de procédures administratives, de gestion comptable qui traitera au préalable du diagnostic des procédures existantes en vue d'améliorer le fonctionnement de la société.

**PREMIERE PARTIE : Manuel de
procédures : intérêt et démarche
générale d'élaboration**

Chapitre I : Intérêt d'un manuel de procédures

L'objectif premier d'un manuel de procédures comptables est de constituer une **documentation efficace** pour les opérationnels. Ceci implique directement que les manuels doivent être **homogènes, structurés et accessibles**.

La notion de manuel de procédures peut se définir à partir de sa plus simple expression : un " livre de consignes écrites ". Plus précisément, il représente un mode d'emploi que chaque agent peut consulter pour prendre connaissance des modalités d'exécution de ses missions. Un manuel consiste ainsi en la mise par écrit des procédures et des tâches effectuées de manière organisée par les différents acteurs. Il sert à détailler chacune de leurs actions, à expliciter les enchaînements des opérationnels et leurs synchronisations. Le manuel est donc, avant toute chose, destiné aux opérateurs et aux personnes chargées de leur encadrement pour comprendre le « qui fait quoi, comment et à quel moment ? ».

En outre, dans une problématique de couverture des risques inhérents à l'accomplissement d'opérations ayant une portée comptable, il paraît essentiel que les manuels de procédures comptables soient porteurs des dispositifs de contrôle interne.

➤ *Pourquoi un guide de procédures comptables ?*

Ainsi les systèmes modernes d'organisation sont de plus en plus sensibles à la notion de risque. Aussi, pour maîtriser la survenance de risques, de grandes entités publiques ou privées ont perçu l'intérêt de documenter les procédures développées en leur sein.

Du point de vue de l'Etat, la constitution de guides apparaît comme un passage souhaitable pour des raisons d'ordre pratique, pédagogique ou encore organisationnel.

• *Un support pédagogique efficace*

Les manuels de procédures constituent des outils pédagogiques qui permettent de situer le rôle et les responsabilités de chaque acteur d'un processus, de capitaliser les savoir-faire et de diffuser les bonnes pratiques. La première des vertus des manuels est de faire office d'aide-mémoire individuel pour les utilisateurs au travers des descriptifs de procédures. La formalisation des procédures permet une transcription des connaissances et des

expériences acquises. Les guides matérialisent des savoir-faire individuels, des connaissances diffuses acquises par une longue pratique et constituent ainsi la mémoire collective de la culture des acteurs d'un processus.

En tant qu'outils de formation complémentaires à ceux déjà existants (support d'autoformation), ils servent à **diffuser les bonnes pratiques**. Les guides se révèlent être un excellent support pour le transfert des savoir-faire. Et cela s'avère essentiel dans une structure qui connaît une forte mobilité de son personnel. Les manuels de procédures apportent alors une garantie de continuité dans les méthodes ; l'altération des connaissances liée aux départs des agents expérimentés et les revirements de pratiques vis-à-vis des partenaires sont limités.

- *Un support servant à la rationalisation des procédures*

La formalisation des procédures est à même de **mettre en lumière les incohérences les plus pénalisantes**.

La mise par écrit crée une prise de distance des acteurs par rapport à leurs tâches. Elle fournit un recul critique et, par la même, un moyen d'objectiver les situations. Par ailleurs, les guides permettent potentiellement de dresser un panorama des procédures comptables qui ont cours au sein d'une organisation. Même s'il ne s'agit pas de la finalité de la démarche, le recul par rapport aux procédures existantes donne une vision d'ensemble qui **rend possible une réflexion sur la pertinence globale du système**, l'écrit favorisant l'analyse rationnelle. Dans le cadre d'une gestion publique renouvelée, les manuels peuvent constituer des supports de réflexion propices à la réingénierie des procédures qui consiste à reconfigurer les processus en vue de leur optimisation. Ils peuvent donc offrir une aide à des actions de modernisation en considérant que l'on n'améliore bien que ce qui est connu.

- *Un support de couverture des risques*

En tant que dispositif et support de documentation, les guides de procédures permettent de participer à la détermination des risques et des moyens de contrôle interne nécessaires. Ils renforcent la maîtrise des risques liés à une organisation complexe (nombreux acteurs) et aux techniques employées (nouvel outil informatique, écritures comptables complexes...).

Les manuels de procédures constituent une base d'informations utile pour les responsables hiérarchiques. Ils permettent en effet d'appréhender le

fonctionnement du service et de mettre en place des contrôles de supervision pertinents.

Pour ces raisons, les manuels de procédures comptables constituent un investissement utile pour les administrations :

- *Ils minimisent les risques liés à la non maîtrise d'une matière particulièrement complexe, en particulier pour les services gestionnaires (sphère ordonnateur).*
 - *Ils contribuent à accompagner les nouvelles opérations (opérations de fin d'exercice...) dans un environnement différent (organisation des acteurs, informatique, ...)*
- Ils jouent ainsi un rôle précieux dans l'optique de la qualité comptable.*

I. Objectif d'un manuel de procédures

Le manuel de procédures, en plus de son caractère obligatoire pour les commerçants réalisant un chiffre d'affaires de 7500 KDH TTC, est une nécessité pour la gestion des entreprises d'une certaine taille. En effet, les conséquences de la mondialisation se font ressentir même au sein des petites et moyennes entreprises au Maroc, qui sont par définition les plus exposées et les plus vulnérables aux fluctuations économiques. Le seul moyen pour faire face au défi de la concurrence est de se distinguer par la performance en étant mieux organisé et mieux structuré pour pouvoir s'adapter à toutes les situations qui se présentent et réduire ainsi le temps nécessaire à toute prise de décision. Le manuel d'organisation des procédures peut s'avérer nécessaire pour l'entreprise dans la mesure où il permet de contribuer d'une manière générale à l'amélioration des performances de cette dernière.

1- Manuel de procédures : un moyen pour améliorer les performances de l'entreprise

La mise en place d'un manuel de procédures contribue à l'amélioration de l'organisation de l'entreprise et de ses performances en général. Ces

améliorations peuvent se limiter à la fonction comptable comme elles peuvent concerner les autres fonctions de l'entreprise.

1.1. Meilleure définition des tâches et des responsabilités du personnel :

Dans toute entreprise, les règles de fonctionnement de l'entreprise devraient être clairement établies et suffisamment diffusées pour une meilleure communication et efficacité dans l'action du personnel. Ainsi, une telle défaillance peut être à l'origine des détournements et fraudes de tout genre au sein de l'entreprise.

1.2. La continuité du service :

Nombreuses sont les entreprises qui, à un moment de leur existence, se sont confrontées à une situation de départ non programmé d'un de leur membre du personnel qui occupait un poste sensible dans l'entreprise. C'est notamment le cas d'une entreprise qui se sépare brusquement de son commercial et que ce dernier emporte avec lui toutes les informations sur la clientèle ainsi que les détails des créances clients de l'entreprise. Un employé devenu indispensable pour l'entreprise, représente un danger et un risque pour cette dernière dans la mesure où elle en devient de plus en plus dépendante et par conséquent plus vulnérable.

L'entreprise, pour se prémunir contre ces risques, devrait mettre en place une organisation et un système d'information permettant de capitaliser l'expérience et le savoir de l'ensemble de son personnel. Ce système devrait permettre de constituer une mémoire d'entreprise capable d'assurer sa continuité. Le manuel de procédures apparaît comme un moyen efficace pour capitaliser et diffuser le savoir-faire au sein de l'entreprise.

2- Manuel de procédures, moyen de renforcer le contrôle interne

2.1. Meilleure traçabilité de l'information :

La traçabilité de l'information se trouve définie de manière très détaillée dans le cadre du manuel de procédures et plus particulièrement l'information comptable et financière.

Ainsi, une transaction d'achat est décrite depuis l'étape de l'expression du besoin jusqu'au classement définitif de la facture fournisseur en passant notamment par les étapes suivantes :

- L'établissement du bon de commande

- Approbation du bon de commande
- Réception de la commande
- Réception et comptabilisation de la facture fournisseur
- Paiement de la facture
- Classement et archivage de la facture

L'intérêt d'une telle description est de pouvoir à chaque instant remonter à la source de l'information et de s'assurer de sa fiabilité et de celle de tous les contrôles qui s'y sont exercés.

Comme on peut le constater, la description des procédures dans le cadre du manuel de procédures permet de définir le chemin parcouru par chaque type de transaction du début jusqu'à la fin et de permettre ainsi l'exercice à posteriori de tous ces types de contrôles sur ces opérations.

2.2. La mise en place des contrôles permanents, élément indissociable d'un véritable contrôle interne :

L'existence de procédures assurant un contrôle permanent des opérations réalisées est de nature à renforcer l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise. En effet, un système de contrôle interne efficace repose essentiellement sur la possibilité de réaliser à posteriori des contrôles sur le respect des procédures dans la réalisation des transactions et traitements. Ces contrôles, pour être efficaces, devraient être réalisés de manière permanente et universelle. Le manuel de procédures décrit le fonctionnement de ces dernières et recense l'ensemble des contrôles devant assurer le respect de ces procédures. Ces contrôles devraient être matérialisés pour permettre des vérifications dans le temps. Ceci est la condition d'un système de contrôle interne fiable.

2.3. Meilleure séparation des tâches :

La séparation des tâches incompatibles est une règle essentielle dans la conception des organisations d'entreprises. L'application de la règle de séparation des tâches consiste à ne pas confier à un même service ou à une même personne, des responsabilités jugées incompatibles.

Le manuel d'organisation dans sa phase de conception répond à certains problèmes liés à la difficulté de séparer entre certaines fonctions ou tâches avec le souci de couvrir tous les risques de contrôle, de détection et de protection.

II. Les différents utilisateurs du manuel de procédures

1- L'entreprise

La répartition des tâches et la définition des fonctions au sein de l'entreprise peuvent se faire dans le cadre d'une organisation de procédures écrites, comme elles peuvent se faire sur la base d'instructions verbales exprimées par la direction de l'entreprise.

L'entreprise à la recherche du modèle d'organisation capable de lui assurer pérennité et croissance, a besoin plus que jamais d'un personnel qualifié sachant bien exécuter les tâches qui lui sont confiées et ce, avec efficacité et rapidité. A l'heure de la mondialisation, les entreprises doivent bien communiquer avec leur personnel afin que les instructions puissent être bien comprises de la part de ces derniers.

Le manuel d'organisation constitue l'outil de communication et de diffusion de l'information et des instructions au sein de l'entreprise, capable de renseigner les procédures qui y sont mises en place. Le personnel de l'entreprise reste le principal utilisateur du manuel de procédures et bénéficie de plusieurs avantages que lui procure ce manuel et notamment :

- Organisation comptable établie par des professionnels assurant la sécurité et la fiabilité de l'information véhiculée par le système d'information de l'entreprise ;
- Procédures comptables écrites et largement diffusées permettant ainsi à tout le personnel de mieux réaliser ses tâches et de bien assumer ses responsabilités ;
- Contribution à l'accélération de la production de l'information comptable et financière et notamment les états de synthèse grâce à une meilleure coordination entre les services de l'entreprise et à une bonne planification des tâches à réaliser ;
- Rendre plus fluide la rotation du personnel et la permanence des services comptables et financiers grâce aux descriptifs de postes et aux procédures écrites.
- Rendre plus rapide la Formation des Employés.

2- L'expert comptable

Au Maroc, et en dehors des missions de commissariat aux comptes et d'audit contractuel qui sont définies dans le cadre de la loi ou des normes professionnelles, le reste des missions de conseil et de contrôle que peut assurer

l'expert comptable ne sont pas encore normalisées. Le contenu et l'objectif de ces missions sont le plus souvent définis dans le cadre d'un contrat négocié. En comparaison avec la situation en France, le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptable a défini la nature et le contenu des missions normalisées (audit contractuel, examen limité, tenue des comptes etc.) permettant ainsi d'avoir un référentiel pour l'expert comptable dans l'exercice de ses fonctions. Cependant, cette normalisation ne concerne pas encore la mission d'élaboration du manuel de procédures.

Le dispositif des normes de l'Ordre de Experts Comptables au Maroc dans le cadre des missions de commissariat aux comptes et d'audit contractuel, prévoit l'appréciation du contrôle interne. Cette appréciation est faite à partir d'une prise de connaissance et évaluation des procédures de contrôle interne pour ce qui concerne la fonction comptable de l'entreprise afin d'orienter et de moduler les techniques de contrôles à mettre en œuvre et de proposer des améliorations éventuelles.

L'existence du manuel des procédures au sein de l'entreprise permet à l'expert comptable un gain de temps appréciable (étape de description et rédaction des procédures de l'entreprise) qu'il pourra consacrer notamment à l'analyse critique des procédures en vue de leur amélioration.

La coordination entre l'expert comptable et son équipe d'une part, et celle des comptables et autres responsables de l'entreprise d'autre part se trouve renforcée dans le cas d'une entreprise bien structurée et organisée. En effet, une meilleure organisation interne au sein de l'entreprise permet le plus souvent de réduire le coût d'une assistance externe qui se voit confier essentiellement une tâche de conseil plus qu'une mission de réalisation de travaux.

Il apparaît donc que l'expert comptable dans le cadre d'une mission d'audit contractuel ou d'examen limité des comptes, est tenu d'évaluer et d'apprécier les procédures comptables internes de l'entreprise ayant abouti à la production des ces comptes ou situations . A ce titre, le Manuel des Normes de Commissariat aux comptes et d'Audit établi par l'Ordre des Experts Comptables au Maroc dans sa section 210 relative à la certification, considère **l'évaluation des systèmes internes de l'entreprise comme une étape essentielle et nécessaire au processus de certification des comptes.**

Le manuel des procédures peut constituer un outil de travail dont dispose l'expert comptable pour la réalisation de ses missions au sein de l'entreprise, et peut aussi être l'objectif même de la mission dans la mesure où il s'agira d'améliorer les procédures internes de l'entreprise.

3- Le commissaire aux comptes

Au Maroc, le commissaire aux comptes est avant tout un expert comptable membre de l'ordre. Sa mission est légale et par conséquent, l'étendue de cette dernière est largement définie par les textes de lois et les normes professionnelles en vigueur. En effet, la loi sur la SA a défini le mandat du commissaire aux comptes et d'autres textes notamment la loi bancaire, les textes relatifs aux coopératives, ont eux aussi renforcé et apporté des précisions quant au mandat du commissaire aux comptes dans ces entités spécifiques.

La mission du commissaire aux comptes est une mission d'audit légal. Elle a le même objectif qu'une mission d'audit contractuel. Toutefois, dans le cadre d'un commissariat aux comptes, l'auditeur en plus des diligences normales, est tenu d'effectuer des diligences spécifiques prévues par la loi.

En plus, le commissaire aux comptes a non seulement, une responsabilité civile mais aussi une responsabilité pénale dans l'exercice de ses fonctions prévue par l'article 405 de la loi 17 95.

4- L'administration fiscale

L'administration fiscale compte tenu de son droit de vérification et de communication, est amenée à utiliser le manuel des procédures pour la compréhension du système comptable mis en place par l'entreprise dans le but de maîtriser les circuits d'information pour pouvoir ensuite exercer ses contrôles.

Compte tenu du développement rapide que connaît le traitement de l'information au sein de l'entreprise, les besoins en information de l'administration deviennent de plus en plus importants au fur et à mesure que le degré d'intégration de l'information au sein de l'entreprise s'accroît. Il semble qu'il ne suffira plus de décrire les procédures comptables élémentaires mais de disposer en plus d'une documentation très riche et très détaillée sur les applications informatiques qui produisent et véhiculent l'information financière et comptable.

Le temps alloué pour la réalisation des missions de vérifications fiscales est relativement court pour permettre aux vérificateurs de comprendre et de vérifier les comptes et les déclarations du contribuable. Par conséquent et en l'absence de documentation suffisante, la mission de vérification risque d'être compromise.

Raison pour laquelle, l'existence du manuel d'organisation comptable et de la documentation informatique peut être décisive pour la réalisation de la mission de vérification fiscale.

III. Contenu et Rédaction d'un manuel de procédures

1- Contenu

1.1. La structure et l'organisation comptable

La structure définit l'architecture interne d'une organisation et les relations entre ses divers éléments. C'est l'ensemble des dispositifs selon les quels une entreprise répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres. Le concept de structure donne lieu à diverses interprétations. En effet, la structure peut concerner :

- Les éléments de superstructure : ce sont les éléments manifestes, ceux de l'organigramme donne une description minimum (mode de division du travail, grand outils de coordination.....), cela correspond à un découpage du type départemental.
- Les éléments d'infrastructure, moins décrits par l'organigramme : planification, contrôle, système de récompense ; ils représentent les aspects tangibles, relativement stables de l'entreprise.

Il semble pertinent de réserver le terme de Structure au premier groupe (éléments de superstructure) et de système de gestion au second groupe (éléments d'infrastructure).

La structure apparaît donc comme la manière dont sont agencées et articulées les différentes composantes d'un tout.

Appliquée à l'entreprise, la notion de structure peut se définir comme l'ensemble des fonctions et relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités.

A un sens plus étroit, la structure est un agencement particulier de trois catégories d'entités :

- Les organes opérationnels ou d'exploitation (fabrication, vente, conception des produits).

- Les services fonctionnels et de soutien (finances, ressources humaines, entretien).
- Les organes d'état-major aux missions particulières.

Dès lors que leurs objectifs stratégiques se modifient, les entreprises doivent s'interroger en permanence sur l'adaptation de leur structure.

La structure doit être aussi flexible que possible pour s'adapter également à l'évolution de l'environnement et aux besoins des clients. Dans cette perspective, il est clair que l'organisation doit être au service de la stratégie.

Les buts principaux poursuivis par l'organisation sont :

- L'atteinte des objectifs de l'entreprise,
- L'optimisation de l'emploi des ressources,
- La maîtrise des processus internes,
- La performance des cellules internes,
- La capacité d'adaptation et de flexibilité,
- La remise en cause permanente.

Par conséquent, il y'a lieu d'identifier les zones à forte valeur ajoutée, essentielles pour l'atteinte des objectifs stratégiques, afin de structurer autour de ces zones (concentration) et de replacer en périphérie (voire externaliser) ce qui n'est pas essentiel. L'impact sur les coûts, la production de la valeur ajoutée et la souplesse obtenue, doivent être évalués pour mesurer la pertinence de telle ou telle option.

1.2. Les définitions des fiches de fonction et des fiches de poste

Les fiches de définition de fonctions correspondent à des postes types dans l'entreprise. Elles décrivent :

- Les missions de la personne qui occupe le poste, les objectifs qui lui sont assignés, les pouvoirs qui lui sont conférés,
- Les attributions, c'est-à-dire ses responsabilités, ses compétences, ses tâches, ses droits de gérer d'administrer, de connaître,
- Une liste de documents, base de la circulation de l'information entre les différents postes de l'entreprise.

Cette présentation ne signifie pas que ces postes doivent exister dans chaque entreprise, il s'agit d'une convention de présentation retenue pour notre travail. Chaque entreprise précisera ses besoins en termes d'organisation. Certaines fiches pourront alors être regroupées, d'autres éclatées. Il apparaît que la

pratique conduit à prendre en compte la stratégie de l'entreprise et les collaborateurs en place, à former ou à recruter. Dans tous les cas, il est préférable de commencer ce travail de formation, en mesurant les éventuelles imperfections, plutôt que d'attendre des conditions meilleures qui n'arrivent jamais.

❖ Pourquoi les fiches de définition de fonctions ?

La définition de fonctions permet d'améliorer de façon notable l'organisation des entreprises. Les fiches de définition de fonctions sont la base d'un véritable projet d'organisation, à travers le quel on peut :

- Définir les postes de manière précise,
- Définir l'organigramme de l'entreprise,
- Prendre en considération la communication entre les différents postes.

La réussite sera directement conditionnée par l'attention que portera la direction à un tel projet. Une des causes d'échec est la précipitation. C'est pourquoi on a jugé de présenter une méthode participative d'élaboration qui doit être mise en œuvre (déclinée) du haut vers le bas. Il faut également faire évoluer ces fiches. Ce doit être un système dynamique et non statique.

Les fiches de définitions de fonctions décrites ici ont été conçues à partir de l'expérience acquise dans les PME-PMI. Les grandes entreprises pour lesquelles les structures et les problèmes à traiter sont d'une autre échelle peuvent néanmoins s'inspirer de ce document.

Par ailleurs, les fiches de définition de fonctions et l'organigramme constituent un cadre de fonctionnement de l'entreprise. Celui-ci doit être dynamique. Les fiches de définition de fonctions, comme l'organigramme, doivent évoluer régulièrement. La pratique de l'entretien annuel d'application a souligné cette nécessité qui permet d'impulser du dynamisme au système. Les utilisateurs pourront à partir de leur fiche de définition de fonctions, organiser leur travail et effectuer un autocontrôle de leurs missions et de leurs attributions. Le contenu des fiches doit être positionné comme un outil devant permettre l'amélioration de la compétitivité globale de l'entreprise à travers l'implication des collaborateurs dans un ensemble évolutif.

❖ Présentation de la structure des fiches

Chaque fiche de fonctions est organisée autour de plusieurs paragraphes :

- **MISSIONS** : cette rubrique énonce un ensemble de missions que l'entreprise est droit d'attendre du titulaire de la fonction.

- **ATTRIBUTION** : cette rubrique énonce un ensemble d'activités dont le titulaire de la fonction doit s'acquitter régulièrement et en respectant les échéances. On a souhaité faire une nette distinction entre mission et attributions de façon à permettre à tous de bien comprendre que les tâches quotidiennes qu'ils exécutent ne doivent pas être considérées comme une fin en soi mais comme une contribution à la réalisation des objectifs, en l'occurrence les missions.
- **Liste des documents** : cette rubrique reprend une liste de formulaires, dossiers, procédures..., devant à priori faire partie de l'environnement naturel de travail des titulaires des fonctions concernées. Il est bien évident que d'une part ces listes ne sont pas exhaustives, et que d'autre part elles sont à adapter en fonction des secteurs d'activités, du contenu précis des autres fonctions, des moyens disponibles, de l'efficacité,... Il peut s'agir également des documents à produire.
- **Fonctions placées sous la responsabilité du titulaire** : cette rubrique ne concerne qu'un nombre limité de poste. Elle n'est donc pas présente dans toutes les fiches.
- **Autres titres pour cette fonction** : soit des titres donnés dans des entreprises pour des fonctions comparables à la fiche en question, soit des fonctions concernées par une partie des missions et des attributions décrites dans la fiche.
- **Fonctions concernées par cette fiche**

2- Rédaction des procédures

Lors de la création d'un nouveau manuel on a intérêt à en organiser la réalisation sous forme d'un projet, ne serait-ce que pour mieux en garantir la cohérence finale. Cependant, avant d'aborder en détail les éléments d'une telle organisation, il nous faut examiner les modalités du travail de rédaction proprement dit. Une description préalable des tâches de rédaction nous donnera en effet une vue concrète du processus à gérer.

Les grandes étapes requises pour bâtir des manuels de procédures :

Important investissement pour l'entité, la réalisation d'un manuel de procédures comptables représente une mobilisation de moyens humains et techniques qui devra être organisée afin d'atteindre un résultat efficient.

Une organisation de type « **équipe projet** » convient parfaitement à ce type de réalisation. Elle offre un cadre participatif propice à l'appropriation du projet par tous et à la cohérence de l'ensemble.

Un projet « rédaction de manuel de procédures comptables » s'articule en quatre étapes :

- **La mise en place du projet ;**
- **La rédaction proprement dite des guides ;**
- **La diffusion des guides ;**
- **Le suivi des guides et leur mise à jour.**

2.1. La Mise en place du projet

La rédaction proprement dite des manuels doit être précédée de la définition précise des objectifs, du rôle des acteurs et des méthodes de travail.

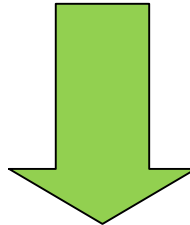
❖ Définir les objectifs du projet

L'expression des besoins découle des questions structurantes suivantes :

Quelles sont les personnes visées par les manuels de procédures comptables?

- *La cible doit être les agents opérationnels en charge des procédures.*
- *L'encadrement du service peut constituer une cible subsidiaire. Ceci implique de pouvoir fournir via les guides une vision d'ensemble des circuits de transmission de l'information.*
- *Toute ambition plus macroscopique n'est pas nécessaire, en dehors de chantier de réingénierie.*

- **Quel périmètre ?** : *Doit-on tout documenter ou se limiter à des opérations risquées (car mal maîtrisées par les personnels, nouvelles, ou à fort enjeu)?*



Il est fortement déconseillé d'initier une démarche de rédaction de manuels de procédures pour un champ trop large. En effet, une telle ambition présente notamment un risque de démobilisation des personnels ressources et de rigidité des supports, avec pour conséquence un ensemble de guides inadaptés aux besoins.

Les critères de choix des procédures à documenter sont de deux ordres :

- pour la réalisation du premier manuel, qui servira ensuite de maquette pour les autres, il est recommandé de formaliser une procédure déjà documentée (il s'agit alors d'analyser la faiblesse des supports précédents) ou analysée (suite à un audit notamment) ;
- en règle générale, la formalisation constituant un investissement, il convient de privilégier la couverture des procédures à risques ; les critères d'analyse des risques étant d'ordre général (procédure réputée complexe, nouvelle, ou supportée par un nouvel outil informatique...) ou local (forte rotation des personnels, forts enjeux financiers...)

- **Quel contenu ?** : *Quels sont les types d'informations à véhiculer (informatique, réglementaire, organisationnelle, etc)? C'est l'application de la notion de documentation « efficace » : une surcharge de données étant aussi nuisible qu'un mauvais ciblage des informations attendues.*

Un manuel se décompose communément en trois parties :

- *l'introduction générale du manuel,*
- *le descriptif des procédures,*
- *les annexes.*

❖ *La désignation des acteurs et leurs rôles*

De manière générale, on distingue **trois fonctions** dans le cadre d'un tel projet :

- Une fonction « validation et pilotage »
- Une fonction « animation »
- Une fonction « rédaction des procédures »

En outre, on dénombre **trois types d'acteurs** :

- Un comité de pilotage
- Une équipe projet en charge de l'animation
- Des rédacteurs

Le projet pourra utilement s'appuyer sur une **structure de réflexion / validation** (comité de pilotage ou groupe de travail). Afin de favoriser l'expression des besoins, celle-ci associera l'équipe projet, des services soutiens (informatique, formation professionnelle, contrôle interne, ressources humaines, services réglementaires) et des futurs utilisateurs (opérationnels, chefs de services, etc.).

Il est recommandé de désigner spécifiquement une équipe projet pour assurer l'animation et la cohérence du chantier (logique transversale).

L'organisation mise en place doit définir sa ou ses fonctions : **soit l'équipe projet cumule les fonctions de rédacteur et d'animateur, soit elle n'assure qu'une fonction d'animation, la rédaction étant prise en charge par des personnes ressources extérieures.**

Il est à noter qu'aucune de ces options ne doit remettre en cause **la nécessaire collaboration** de l'ensemble des acteurs. Même si les opérationnels ne se chargent pas du travail de rédaction, ils participent activement à la démarche en tant que détenteurs des pratiques et des savoir-faire. Dans tous les cas de figure, la structuration du projet repose sur cette relation tripartite.

- ***Le choix du rédacteur : personne ressource ou équipe projet***

Si le projet « Manuel de procédures » s’inscrit dans un calendrier à moyen terme (pluriannuel) et s’appuie sur une équipe projet relativement importante, il peut être envisagé que cette dernière assure (si elle dispose des compétences techniques) l’ensemble des travaux de rédaction.

A défaut, il sera difficile de confier complètement la rédaction des manuels à l’équipe projet. Il sera nécessaire de mobiliser des personnes ressources qui assureront tout ou partie de la rédaction des procédures compte tenu de leurs compétences.

Ces personnes ressources sont à sélectionner parmi des opérationnels et /ou des réglementaires.

Associer ces personnes ressources à la production des manuels est un élément déterminant pour assurer la pertinence des documents produits et leur acceptabilité future par les services destinataires des manuels.

Néanmoins, la présence d’un nombre important de personnes ressources en charge de la rédaction implique pour l’équipe projet un travail conséquent :

- *de sensibilisation des rédacteurs sur les enjeux d’une telle démarche,*
- *de coordination et de contrôle de règles de formalisation afin de préserver l’homogénéité des manuels de procédures et leur accessibilité à des néophytes.*

❖ Le phasage et les méthodes de travail

Il convient de cadrer dans le temps le projet par la mise en place d’un calendrier prévisionnel. Ce **planning** doit prévoir les dates de réunions, le calendrier des livrables, etc.....Il est dans la mesure du possible essentiel de fixer une date de fin des travaux.

Par ailleurs, la fixation des règles de fonctionnement lors de cette phase rendra le projet plus lisible pour les participants et en facilitera l’appropriation (validation, choix de l’outil d’aide à la réalisation des guides...).

2.2. La Rédaction des Manuels de procédures

Cette étape se subdivise en :

- **une phase de préparation ;**
- **un travail d'enquête et de rédaction.**

L'association des opérationnels à la rédaction est rendue obligatoire sur certaines procédures par les normes Iso

❖ *La phase de préparation*

Cette phase doit permettre d'affiner le périmètre de travail qui aura été déterminé lors du lancement des travaux. Elle doit aboutir à la production d'une cartographie précise des domaines à formaliser, ce qui permettra d'avoir une vision d'ensemble des étapes de travail et des niveaux de description. Cette cartographie qui sert de base de travail, évoluera au gré des avancements des travaux. Ce socle se bâtit selon cinq notions clefs : cycle, processus, procédure, tâche et opération.

L'activité financière de l'Etat est découpée en cycles, processus, procédures, tâche et opérations

*Le classement s'effectue autour de **cinq notions clefs** :*

- **Cycle** : *Un cycle est un ensemble cohérent de processus et de classes de comptes. L'activité comptable de l'Etat peut être découpée en sept cycles homogènes, qui s'articulent entre eux. Par souci de lisibilité, des sous-cycles pourront être définis ;*
- **Processus** : *Ensemble de tâches réalisées par différents opérationnels (voire différentes entités : services, pôles, secteurs...), participant d'une même activité, placée sous l'empire de normes juridiques spécifiques, rattachée à un ensemble de comptes principaux, pour produire un résultat commun ;*
- **Procédure** : *Enchaînement de tâches réalisées dans le cadre d'un processus, selon des règles prédéfinies. Elle se caractérise par un fait générateur et une finalité. Les procédures comptables aboutissent à une écriture comptable ou à constituer le fait générateur d'une autre procédure comptable. Sont exclus du champ les procédures décisionnelles en amont des faits générateurs comptables ;*
- **Tâches** : *Exécution par un opérationnel d'un ensemble d'opérations indissociables. Une tâche est entièrement réalisée par un opérationnel. Les opérations réalisées dans le cadre d'une tâche ne peuvent être séparées dans le temps, ni réparties entre plusieurs opérationnels.*
- **Opérations** : *composante indissociable d'une tâche effectuée par un seul opérationnel.*

Ensuite, il convient de **codifier les différents niveaux déterminés** dans cette cartographie. Cette codification facilitera ultérieurement le classement, les recherches et les mises à jour des procédures au sein du manuel.

- ***La codification des procédures***

Dans le cadre d'un manuel de procédures, en particulier volumineux, il semble opportun de coder les procédures selon une table alphanumérique prédéfinie. Ce mode de classification permet de repérer aisément la procédure en question. Cela évite notamment les confusions dans le cadre d'un suivi des procédures.

*A titre d'exemple, pour un classement séquentiel (numérique), si la procédure « réception de la commande » est la **première procédure** du processus « commande publique », lui-même référencé comme **deuxième processus** du cycle « charges » (**quatrième** des cycles répertoriés), cette procédure pourra être désignée dans l'index sous le code de classement : **4 – 2 – 1**.*

- ***La hiérarchisation des risques et des besoins***

La cartographie ayant mis en évidence le périmètre de l'activité à documenter, il est nécessaire de hiérarchiser les besoins recensés et les risques détectés afin de mettre en œuvre un échéancier de livrables qui soit le plus pertinent et efficient

Même dans le cas d'un projet de documentation exhaustive de l'activité, il paraît évident que l'équipe projet doit porter en priorité ses efforts sur les procédures qui sont mal maîtrisées, qui présentent le plus de risques. Cette analyse du risque peut être réalisée à partir de différentes méthodes. La méthodologie d'analyse la plus répandue consiste à pondérer chaque risque répertoriée grâce à deux indicateurs : « probabilité de survenance du risque » et « impact du risque » ; elle induit cependant une forte part de subjectivité, et ne doit en aucune façon être considérée comme une science exacte, mais plutôt comme un outil d'aide à la décision.

Deux méthodes d'analyse des risques peuvent être proposées : on conseillera la seconde qui, bien qu'étant moins théorisée, permet de mieux prendre en compte les spécificités locales.

Méthode 1 : hiérarchisation des risques pour l'analyse des dysfonctionnements

Le risque peut s'analyser par rapport à deux axes :

- **g** : gravité des conséquences du risque
- **p** : probabilité d'occurrence du risque (plus ou moins élevé selon la couverture du risque mise en place par l'ordonnateur)

Pour chacun de ces axes, on utilisera la graduation suivante : **faible** (coef.1); **modéré** (coef.2); **fort**

(coef.3). Le quotient des coefficients permet d'attribuer un «niveau» au risque.

Illustration :

Une procédure (ex : achats hors marché), n'est pas documentée. Le risque est donc une exécution erronée de la procédure. La conséquence du risque est une mise en cause financière du comptable ce qui est un risque fort (g3).

La probabilité du risque dépend ici largement du contexte. En tout état de cause, si les contrôles effectués par le service du comptable n'ont pas révélé de dysfonctionnements, la probabilité d'occurrence du risque identifié peut être considérée comme faible (p1), et donc le niveau de risque est ($p * g = 3$).

Par contre, si le taux de rejet par le comptable avait été important, le coefficient de probabilité aurait été réévalué à « fort », et la cotation finale du risque ($3 * 3 = 9$) aurait amené à orienter le plus vite possible l'action de documentation sur ce domaine.

Cette méthode permet ainsi d'associer un niveau de risque de 1 à 9 à chaque risque analysé, et d'offrir une grille de classement des actions à mener

Méthode 2 : hiérarchisation des risques à partir des caractéristiques génériques et locales des risques.

Le risque peut s'analyser par rapport à deux axes :

- **Caractéristiques génériques** : la procédure comporte, hors toutes analyse des circuits de mise en œuvre, des aspects particuliers porteurs de risques (calendriers contraints, complexité de la matière...)
 - complexité de la règle
 - échéances calendaires pour la procédure
 - nouveauté des règles juridiques (ou modification en profondeur des règles existantes)
 - nouveau support informatique (niveau national)
 - procédures dérogatoire (pas de mutualisation interministérielle possible)
 - multiplicité des acteurs (hors acteurs ayant des tâches de contrôle)
 - ...

- **Caractéristiques locales** : des risques naissent de l'application de la procédure

Ces axes sont précisés dans les deux listes suivantes, qui ne sont pas exhaustives.

- forte rotation du personnel
- enjeux financiers élevés (en proportion par rapport aux autres procédures)
- pas de documentation officielle, ou pas de mise à jour récente
- pas de cycle de formation dédié
- multiplicité des acteurs (hors acteurs ayant des tâches de contrôle) dans la déclinaison de la procédure
- nouvel applicatif local
- ...

Un coefficient pourra être apporté à chacune de ces caractéristiques (par exemple **0 pour : inapplicable ; 1 pour : modéré ; 2 pour : fort**).

La somme des coefficients permet de définir des priorités de documentation.

❖ **L'enquête et la retranscription de l'existant**

Cette phase recouvre les **entretiens**. Ces interviews sont menés d'une part auprès des responsables encadrants qui ont une vision d'ensemble de la procédure, d'autre part auprès des opérationnels, pour acquérir une connaissance fine des procédures. A l'occasion de ces entrevues, les documents écrits et supports techniques devront être compilés.

Il est recommandé de procéder à un classement de la documentation, au travers d'une codification qui permet de la classer et de la rapprocher d'une procédure.

Cette étape comporte **deux risques** majeurs que l'équipe projet ne peut négliger: Le premier risque réside dans la **réécriture de documents existants** par ailleurs. Aussi, il est recommandé de lancer une enquête sur les supports existants en dehors des personnes ressources sollicitées par le projet. Il est nécessaire pour cette étape d'accompagner ce recensement d'un minimum de communication, pour bien dissiper la crainte légitime des services qu'il s'agisse d'une appréciation de la documentation qu'ils utilisent, et au travers, de leurs pratiques. L'équipe projet s'attachera donc à bien cibler les niveaux pertinents

pour collecter l'information la plus utile (en général les chefs de services) en privilégiant les entretiens ou réunions plutôt que les questionnaires par courriel.

Le second risque relatif à la documentation est de **se baser sur une documentation erronée**. Aussi, il est nécessaire de vérifier systématiquement la date de la documentation, et de pouvoir en identifier l'auteur. Pour les documents qui semblent pouvoir servir de matériau structurant pour la rédaction des guides, il est nécessaire de les faire valider par un service autre que celui qui en est à l'origine. A cet égard, l'expérience tend à montrer que la validation systématique de l'ensemble des documents se révèle être particulièrement démotivante et contre productive pour les personnes ressources. Au final, devenant quasi automatique du fait du volume traité, la validation ne permet plus d'écarter les documents imparfaits. Ainsi, seuls les documents les plus probants feront l'objet d'une validation.

- **Articulation avec les supports existants**

*L'un des objectifs premiers d'un manuel de procédures est de se positionner comme **support de référence pour les opérationnels**.*

Cependant, cette ambition peut être modérée quand :

- des supports de qualité existent pour décrire les procédures et sont appréciés par les opérationnels; dans ces conditions, il est préférable de les intégrer directement dans le manuel avec des modifications mineures, ou, à défaut, de créer des liens vers ces supports. L'essentiel est de bien intégrer ces supports dans les programmes de mise à jour du guide et de positionner le manuel comme point d'accès à cette information (principe d'unicité du support de la documentation). En effet, le risque d'une disparité de support est de négliger l'importance du positionnement du manuel de procédures en portail unique de l'information ;

- une aide en ligne axée sur les tâches accompagne l'informatique : théoriquement, les aide en ligne informatiques ne doivent pas intégrer d'aspects procéduraux, et doivent uniquement décrire les fonctionnalités de chaque écran d'un outil. Cependant, fréquemment, ils intègrent des explications sur le mode opératoire de leur utilisation, ce qui induit une confusion entre les supports et des risques en termes de mise à jour. Les rédacteurs des manuel de procédures devront être particulièrement attentifs à l'articulation avec de tels documents, en précisant autant que possible la primauté de la règle écrite dans le manuel;

- des supports de formation de qualité sont utilisés comme référence dans les services : l'articulation avec les services chargés de la formation est donc essentielle. Idéalement, des liens doivent être faits sur les sites intranet. Les supports de formation doivent systématiquement faire référence à l'existence du guide, et des éléments communs doivent être dégagés entre les supports pour montrer leur imbrication naturelle (charte graphique commune, reprise d'écrans des manuels de procédures dans les supports de formation, reprise de diaporamas de formation dans les guides, etc...).

Pour obtenir une mutualisation de cette ressource documentaire, il est recommandé qu'un **référent documentation** soit désigné au sein de l'équipe projet. Il aura en charge la constitution de la base documentaire à partir des éléments recueillis par chacun des rédacteurs pour en faciliter l'intégration dans le support final.

- **Recommandations générales**

◆ **Se borner à l'existant** : La tentation peut être grande d'améliorer les procédures au moment de leur rédaction. Pourtant, le rédacteur doit se borner à retranscrire l'existant. Toutefois ce dernier pourra constater lors de la formalisation des procédures que certaines d'entre elles sont utilisées à tort ou mises en œuvre de manière imparfaite. Une solution pour éviter la confusion des genres entre analyse et rédaction des procédures consiste alors à rédiger une fiche « problème » validée par les opérationnels et transmise aux responsables concernés. Par cette démarche, le réingéniering de la procédure pourra s'accomplir parallèlement ou postérieurement à la rédaction du manuel. Dans ce dernier cas, la mise à jour du manuel sera nécessaire.

◆ **S'appuyer sur un lexique partagé** : Pour harmoniser le vocabulaire entre les rédacteurs, l'existence d'un glossaire² s'avère fondamentale. Ce glossaire sera construit au fur et à mesure du travail de rédaction. Il est souhaitable qu'une personne soit spécifiquement dédiée à sa tenue – il peut en aller de même pour la dénomination des acteurs et des métiers, de la tenue de la cartographie des procédures. L'homogénéité du manuel doit rester un objectif absolu.

2.3. La diffusion des Manuels de procédures

A l'issue de la rédaction des manuels de procédures, il convient de procéder à leur diffusion.

❖ L'expérimentation

La question de la diffusion renvoie à la problématique du périmètre de diffusion et de la pertinence du contenu. De ce point de vue, il apparaît nécessaire de réaliser un premier guide de procédures test qui servira de référent à l'équipe projet et aux rédacteurs.

Ce guide devra être soumis au jugement des utilisateurs opérationnels. Pour cela, il sera nécessaire de faire appel à des opérationnels qui n'ont pas participé directement au projet. Afin d'optimiser les apports de l'exercice, on doit s'assurer que la démarche ait bien été comprise. L'enjeu est que les critiques émises soient constructives pour assurer la bonne marche des travaux.

Il est recommandé de soumettre systématiquement toute nouvelle procédure à une expérimentation /validation auprès d'un échantillon d'utilisateurs.

❖ Organisation de la diffusion

Après l'intégration des remarques formulées dans la phase d'expérimentation, le guide de procédure devra faire l'objet d'une diffusion large auprès de l'ensemble des opérationnels et de leur encadrement. Celle-ci doit être accompagnée par une campagne d'information et de formation sur le nouvel outil. En effet, il apparaît nécessaire d'expliquer tant la démarche qui a conduit à la rédaction des guides de procédures, que les points positifs attendus par la mise en œuvre de ce dispositif.

Par ailleurs, il est nécessaire de former, en particulier si le guide de procédures utilise un support informatique, les opérationnels à son utilisation. A cette occasion, Il sera utile d'insister sur la possibilité pour l'opérationnel de cibler ses recherches sur les tâches qu'il effectue habituellement.

Il est également essentiel de sensibiliser le personnel d'encadrement pour qu'il s'assure de l'utilisation pertinente de ce nouveau support en le présentant systématiquement aux nouveaux arrivants dans le service, en vérifiant que sa duplication correspond aux règles d'utilisation du guide (pas d'impression *in*

extenso d'un guide au format intranet), ou que les supports périmés soient bien sortis du service.

Enfin, il est important de s'assurer que l'ensemble de la production réglementaire ou de formation intègre bien l'existence du guide, et encourage à son utilisation.

❖ *Le signalement des nouveautés et des mises à jour*

Le signalement des nouveautés et des mises à jour est une condition essentielle à l'acceptation du manuel de procédures. Il peut être général mais gagne en efficacité s'il est possible de notifier à chaque utilisateur les modifications qui intéressent ses procédures.

En règle générale, il est nécessaire de suivre scrupuleusement les versions des manuels, et d'indiquer par un code visuel les dernières modifications ayant été apportées. Cette matérialisation des modifications au sein du guide doit nécessairement être accompagnée d'une information (papier, courriel, etc.) à l'attention des opérationnels et/ou des chefs de service.

2.4. Le Suivi des Manuels de procédures

❖ *Une nécessité*

Cette étape est essentielle dans la mesure où la confiance accordée aux manuels de procédures de la part des opérateurs dépend de leur fiabilité.

Sans suivi régulier, les manuels de procédures comptables perdent rapidement de leur pertinence et cessent de satisfaire leur objectif premier : une documentation efficace, c'est à dire homogène, structurée et accessible.

En outre, il convient d'insister sur le fait que la confiance accordée à un manuel est très fragile ; des mises à jour irrégulières ou à des fréquences inadaptées inciteront les opérationnels à délaissier les manuels pour des supports personnels. Pour pérenniser l'investissement effectué dans un manuel, il faut a minima que les instructions et circulaires les citent systématiquement (à quel endroit trouver les manuels / à quelle date ils intégreront les nouveautés induites par ces textes) ; a maxima, que l'actualisation des manuels soit concomitante à leur diffusion.

❖ *Quel mode de suivi ?*

La gestion continue des manuels présuppose une **structure relativement légère**. Cette dernière se charge de centraliser toutes les propositions de mise à jour ou

les initie elle-même. Elle s'occupe aussi de leur mise en forme définitive et de leur diffusion.

En quelque sorte, l'équipe dédiée à cet exercice **prend le relais de l'équipe projet**. Elle peut, comme dans la configuration projet, s'entourer de personnes ressources qui lui apporteront une expertise technique, et pourront prendre en charge certains aspects des mises à jour.

Pour être efficace, la procédure de mise à jour doit être rigoureuse. Un **circuit spécifique** doit être prévu afin de s'assurer du bien-fondé des modifications (visas) et de leur diffusion (par papier, par courriel,...) au bon destinataire. Chaque nouvelle version de procédure est numérotée. Il est en effet impératif de pouvoir identifier la version à laquelle on se réfère.

On pourra distinguer les mises à jour **descendantes** qui permettent de diffuser les instructions issues de la hiérarchie et initiées par le niveau central, des mises à jour **ascendantes** qui sont le résultat de la prise en compte de la remontée d'informations en provenance des opérationnels (constat d'une obsolescence des supports). Celles-ci pourront être organisées soit par le biais d'un forum, soit en identifiant bien les modalités de saisine des responsables de la mise à jour des manuels.

En revanche, si le circuit ascendant est essentiel pour l'appropriation des manuels par les opérationnels, il convient de bien définir les responsabilités de chacun. Le risque est que le responsable de la mise à jour du manuel se substitue *de facto* aux personnes chargées de la réglementation en répondant aux questions des opérationnels. Là encore des règles précises doivent être établies.

Chapitre II : Démarche de mise en place :

I. Prise de connaissance de l'activité de la société X

1- Fiche signalétique de la société :

Dénomination :	<i>MANAZIL ACHARAF</i>
Type de société :	<i>SARL</i>
Activité :	<i>Promotion immobilière</i>
Siège social :	<i>465 Av Ambassadeur Ben Aicha Roches Noires 20303 Casablanca</i>
Date de création :	<i>09 Novembre 2006</i>
Capital social :	<i>1 000 000,00 MAD</i>
Répartition du capital :	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Société NAJILA : 500 parts</i> - <i>Mohamed Azeddine NAJEDDINE : 180 parts</i> - <i>Fatima SOUADI : 120 parts</i> - <i>M'hamed Hicham NAJEDDINE : 50 parts</i> - <i>Karim NAJEDDINE : 50 parts</i> - <i>Laila NAJEDDINE : 50 parts</i> - <i>Tarik NAJEDDINE : 50 parts</i>
Personnes ayant pouvoir à signer :	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mohamed Azeddine NAJEDDINE</i> - <i>Karim NAJEDDINE</i> - <i>M'hamed Hicham NAJEDDINE</i>
N° RC :	<i>157711</i>
Identifiant fiscal :	<i>16812747</i>

2- Présentation de la société :

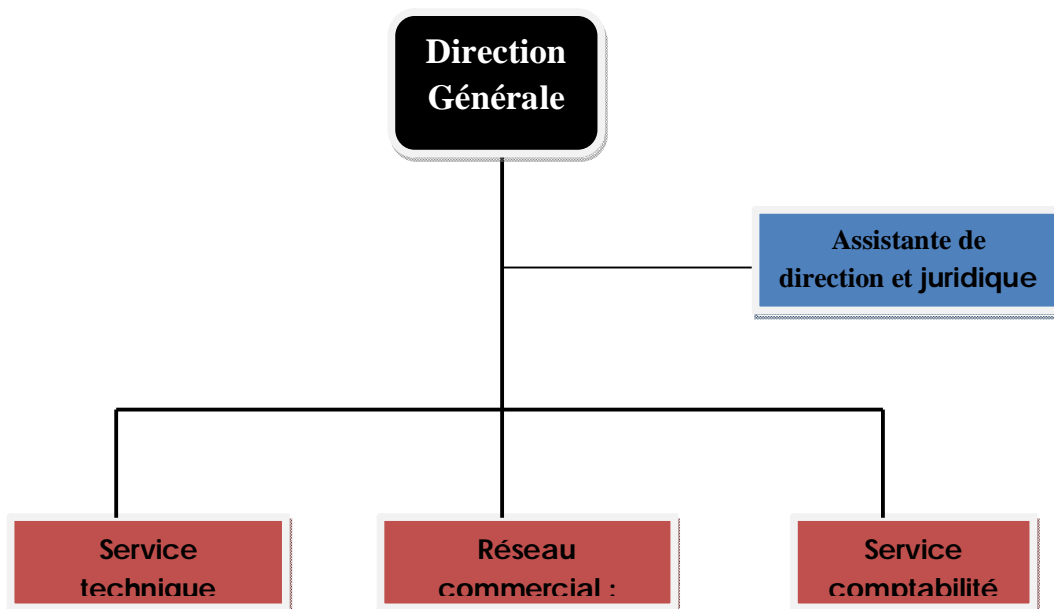
La société MANAZIL ACHARARF est une société à responsabilité limitée de droit Marocain, créée en 2006, dont l'objet social est :

- La promotion immobilière : l'acquisition de tous biens immobiliers en vue de l'édification d'immeubles destinés à la vente.
- Les travaux de lotissement.
- Et plus généralement toutes opérations mobilières, immobilières, financières ou autres pouvant se rattacher directement ou indirectement aux objets ci-dessus.

La société travaille essentiellement en "maîtrise d'ouvrage déléguée" sous la supervision de son service technique et des intervenants externes (bureau d'étude, bureau de contrôle, architecte). Elle peut également déléguer le suivi technique des projets et la commercialisation des produits à des externes.

La société commercialise des produits de différents standings : économique, moyen et haut standing.

3- Organigramme de la Société



II. Organisation générale de la Société :

1- Organisation du Service Comptabilité :

Le service comptabilité de la société est composé des éléments suivants :

- 1 Responsable du service comptabilité,
- 1 Responsable de comptabilité achats, fournisseurs et stocks,
- 1 Responsable de comptabilité ventes et clients,
- 1 Responsable de comptabilité paie et des opérations diverses,
- 1 Responsable de comptabilité trésorerie,
- 2 Assistants comptables.

2- Fonction et missions du service Comptabilité :

Le service comptabilité dépend d'un responsable du service placé sous les directives du gérant de la société. Ce dernier est le responsable directe de l'arrêté des comptes de la société et la production des états de synthèse.

L'information comptable produite est directement supervisée par le responsable du service comptabilité. Un cabinet de conseil externe assiste le responsable du service comptabilité dans tous les travaux d'arrêté périodiques et de fin d'exercice.

Le service comptable de la société a pour mission principale :

- La tenue des comptes de la société conformément aux dispositions du Code Générale de la Normalisation Comptable (CGNC),
- La création des comptes du grand livre,
- Les imputations comptables,
- Le contrôle des journaux comptables,
- La production des différentes déclarations fiscales et sociales,
- La justification périodique des comptes et la préparation d'analyses financières pertinentes pour les besoins de l'entreprise,

- Assurer la tenue des livres légaux et vérifier l'imputation comptable des dépenses et des recettes,
- La production des situations périodiques (annuelles) tirées à des fins de traitement et publication,
- Le respect des échéances programmées de production de l'information comptable,
- Le respect de la législation de la législation comptable fiscale et juridique,
- La mise en place de procédures garantissant l'exhaustivité, la fiabilité, la rapidité et la pertinence des informations comptables produites,

3- Livres et Supports comptables

2.1. Registres légaux :

Les livres légaux, dont la tenue est obligatoire par les articles 10 à 18 du Code de Commerce et les articles 4, 6 et 8 de la loi comptable, sont les suivant :

- **Le livre journal** : Coté et paraphe dans la forme ordinaire par le juge du tribunal de première instance, le livre journal tenu dans les conditions prescrites par la loi dans lequel sont enregistrées les opérations sous forme de récapitulation mensuelles des totaux de ces opérations, à condition de conserver dans ce cas tous documents permettant de les reconstituer jour par jour.
- **Le livre d'inventaire** : Coté et paraphe également et au même titre que le livre journal , le livre d'inventaire est tenu chronologiquement (sans blancs ni altérations d'aucune sortie). Un état récapitulatif des Inventaires des Stocks ainsi que le Bilan et le C.P.C, sont copiés à la fin de chaque exercice sur le livre inventaire.
- **Le manuel des procédures comptables** : Il décrit les procédures et l'organisation comptable lorsqu'il est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles.
Ce document est conservé aussi longtemps qu'est exigée la présentation des documents comptables Auxquels il se rapporte, il doit être mis à jour après tous changement affectant l'organisation ou les procédures comptables de la société.

- **Les registres des assemblés :** Ces registres contiennent tous les P.V des assemblées Générales ordinaires ou extraordinaires, ainsi que les P.V des délibérations du conseil d'administration établie depuis la création de la société.

Les autres livres légaux tenus par la société sont les suivant :

- **Livre de la paie :** sur lequel sont recopiés les doubles des bulletins de salaire individuels.

2.2. Liste des journaux :

Le système des journaux auxiliaires ou divisionnaires est adopté par l'entreprise en raison de la possibilité de la création d'un certain grand nombre de journaux qui sont spécialisés par type d'opération.

Les journaux auxiliaires tenus par la société sont les suivants :

- A nouveau
- Achats
- Ventes
- Banque
- Caisse
- Opérations diverses

2.3. Liste des balances :

La liste des balances tenues par la société est la suivante :

- Balance générale,
- Balance clients,
- Balance fournisseurs.

2.4. Les pièces comptables :

Elles sont constituées par tous les documents externes et internes justifiant les mouvements affectant le patrimoine de la société :

- Exemple des documents externes : factures d'achats, mémoires, décomptes, bons de livraison, relevés, avis, rôles, contrats...

- Exemple des documents internes : factures de ventes, bons de commande, bons de réception, bulletins de paie,...

La pièce comptable constitue l'élément de base du processus d'enregistrement ; elle répond à un certain nombre de caractéristiques :

- Elle matérialise de façon claire et incontestable une opération ;
- Elle porte une date de création (ou d'entrée dans l'entreprise), en plus de la date de l'opération qu'elle décrit ;
- Elle est généralement numérotée dans une série chronologique à des fins de contrôle (perte, suppression, omission) ;
- Elle mentionne un ou des montants en dirhams qui, seuls peuvent faire l'objet d'un enregistrement comptable;
- Elle est accompagnée des attributs qui lui confèrent une force probante tels que pièces complémentaires (bon de livraison du signé du client accompagnant de la facture) ou visas des services vérificateurs ;
- Elle est archivée après enregistrement.

4- Informations Produites

Les états de synthèse sont établis conformément au CGNC selon le modèle normal. Ils sont constitués des éléments suivants :

- Le Bilan (BL) : il décrit séparément les éléments actifs et passifs de l'entreprise,
- Le Compte de Produits et Charges (CPC) : il récapitule les produits et les charges de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date d'encaissement ou de paiement,
- L'Etat des Soldes de Gestion (ESG) : il décrit la formation du résultat net et celle de l'autofinancement,
- Le Tableau de financement (TF) : il met en évidence l'évolution financière de l'entreprise au cours de l'exercice en décrivant les ressources dont elle a disposé et les emplois qu'elle en a effectués,
- L'Etat des Informations Complémentaires (ETIC) : il complète et commente les informations données par le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion et le tableau de financement.

5- Système Informatique

5.1. Parc informatique et logiciels :

Le parc informatique de la société est connecté par une installation réseau local. La société dispose des logiciels suivants :

- Logiciel comptable : 3 MA comptabilité.
- Logiciel commercial : 3 MA gestion commerciale.
- Logiciel de paie : 3 MA paie.
- Logiciels de bureautique : MS office.
- Logiciels d'exploitation : Windows XP.

Le logiciel comptabilité est adapté aux besoins du service comptabilité, et il fonctionne conformément à la loi comptable en vigueur (conforme aux normes C.G.N.C). Il permet :

- La saisie des écritures en brouillon avant de les valider,
- Le redressement des écritures en brouillon,
- Le lettrage des écritures comptables,
- L'édition des états comptables (Balances, journaux, grand livre, etc...),
- L'édition des états de synthèses et informations complémentaires,
- La clôture et génération des a nouveau de la période suivante.

5.2. Sécurité informatique et d'accès :

Les données informatisées sont protégées par un logiciel Antivirus. L'utilisation de tous supports externe (CD, clé USB,...) est strictement interdite.

L'accès aux logiciels est protégé par des mots de passe par utilisateur et un mot de passe maître.

5.3. Procédure de back-up :

Des sauvegardes mensuelles sont prévues pour tous les fichiers contenant les données comptables et commerciales ainsi que l'ensemble des tableaux de suivi extra-comptables fait par les différents utilisateurs.

6- Classement et Archivage des Documents Comptables

Conformément aux obligations comptables des commerçants, tous les documents comptables et pièces justificatives sont conservés pour une période de 10 ans.

Les documents de l'exercice en cours sont classés au niveau du service comptabilité ; alors que les documents des exercices antérieurs sont conservés dans la salle des archives.

La salle d'archive est sous la responsabilité du responsable du service comptabilité. Elle est verrouillée à clé. L'accès est strictement interdit à toute personne étrangère au service comptabilité.

7- Méthodes d'évaluation

7.1. Actif Immobilisé

A. Immobilisations en non valeur :

L'immobilisation en non-valeurs de certains coûts (frais préliminaires, charges à répartir sur plusieurs exercices, primes de remboursement des obligations) présente les particularités suivantes :

a - Valeur d'entrée

La valeur d'entrée est constituée :

- Par la somme des charges dont l'étalement sur plusieurs exercices est opéré en vertu de leur caractère propre (frais préliminaires) et en vertu d'une décision exceptionnelle de gestion (charges à répartir);

b - Amortissement

L'amortissement de ces éléments constitue l'étalement par report sur plusieurs exercices (dont le premier) d'une charge déjà subie ou consommée : tel est par exemple le cas des frais de constitution engagés dans l'exercice, réparti exceptionnellement sur les exercices ultérieurs pour des raisons de gestion.

Cet étalement par amortissement doit être effectué selon un plan préétabli sur un maximum de cinq exercices y compris celui de constatation de la charge à l'exception des primes de remboursement des obligations.

En vertu du principe de prudence, le plan d'amortissement des immobilisations en non valeurs doit comporter des amortissements annuels avec un minimum linéaire de 20% à appliquer dès la fin du premier exercice.

c -Valeur actuelle

La valeur actuelle d'une immobilisation en non-valeurs est, par prudence, présumée nulle, bien qu'elle puisse dans certains cas ne pas l'être dans le cadre du principe de continuité d'exploitation. Ses éléments ne peuvent, en conséquence, donner lieu à constatation de "provisions pour dépréciation".

Les postes d'immobilisation en non-valeurs figurent donc au bilan pour leur "valeur nette d'amortissement".

B. Immobilisations incorporelles et corporelles :

a. Valeur d'entrée : cas général

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont inscrites à :

- Leur coût d'acquisition pour les immobilisations acquises à titre onéreux;
- Leur coût de production pour celles qui sont produites par l'entreprise pour elle-même.

✓ **Le coût d'acquisition est formé :**

- Du prix d'achat augmenté des droits de douane et autres impôts et taxes non récupérables et diminué des réductions commerciales obtenues et des taxes légalement récupérables;
- Des charges accessoires d'achat y afférentes, tels que:
 - transports
 - frais de transit
 - frais de réception
 - assurances - transport ...
 - ...à l'exclusion des taxes légalement récupérables.

Sont cependant à exclure des charges accessoires d'achat des immobilisations, les frais d'acquisition d'immobilisations qui consistent en :

- droits de mutation (enregistrement);
- honoraires et commissions;
- frais d'actes.

Ces frais sont à inscrire en "charges à répartir sur plusieurs exercices" et à amortir sur cinq exercices au maximum.

- Des charges d'installation qui sont nécessaires pour mettre le bien en état d'utilisation à l'exclusion des frais d'essais et de mise au point qui sont à classer dans les charges de l'exercice ou, le cas échéant, susceptibles d'être répartis sur plusieurs exercices.

Les frais généraux et les charges financières engagés pour l'acquisition d'immobilisations sont exclus du coût d'acquisition de ces immobilisations.

Toutefois, dans le cas exceptionnel d'un délai d'acquisition supérieur à un an, les frais financiers spécifiques de préfinancement se rapportant à cette période peuvent être inclus dans le coût d'acquisition de ces immobilisations ; avec mention expresse dans l'ETIC.

✓ **Le coût de production des Immobilisations est formé de la somme :**

- Du coût d'acquisition des matières et fournitures utilisées pour la production de l'élément;
- Des charges directes de production tels les charges de personnel, les services extérieurs, les amortissements;
- Des charges indirectes de production dans la mesure où elles peuvent être raisonnablement rattachées à la production de l'immobilisation.

Toutefois, ce coût de production réel et complet ne comprend pas, sauf conditions spécifiques de l'activité à justifier dans l'ETIC:

- Les frais d'administration générale de l'entreprise ;
- Les frais de stockage ;
- Les frais de recherche et développement ;

- Les charges financières.

Néanmoins, le coût de production des immobilisations peut comprendre le montant des intérêts relatifs aux dettes contractées pour le financement de cette production depuis le "préfinancement" spécifique jusqu'à la date normale d'achèvement de l'immobilisation ou de sa mise en service si elle est exceptionnellement antérieure à cette date. Mention doit être faite dans l'ETIC de cette inclusion de charges financières.

b- Immobilisations amortissables : Valeur nette d'amortissement

b-1 - Immobilisations amortissables

Ce sont celles dont le potentiel de services attendus s'amointrit normalement avec le temps en raison :

- Du phénomène d'usure ou de désuétude ;
- D'inadaptation aux conditions changeantes de la technique ou de l'économie (obsolescence) ;
- De toute autre cause.

Ces amoindrissements de potentiel, de caractère prévisible et définitif ont pour conséquence la constatation d'une réduction progressive de la valeur de l'immobilisation, tout au long de son utilisation, jusqu'à une "valeur résiduelle" souvent très faible, voire nulle, à la fin de la durée d'utilisation de l'immobilisation.

b-2- Amortissement des immobilisations

L'amortissement est la répartition de la différence entre la valeur d'entrée et la valeur résiduelle (ou montant amortissable sur la durée d'utilisation de l'immobilisation).

Cette durée d'utilisation prévisionnelle peut être :

- Soit la "durée de vie" probable de l'immobilisation, laquelle est appréciée en fonction de facteurs physiques (usure...) ou économiques (obsolescence, marché...) qui la conditionnent. A la fin de la "durée de vie", la valeur résiduelle prévisionnelle est généralement à considérer comme nulle le montant amortissable est alors égal à la valeur d'entrée,

- Soit une "durée d'utilisation" propre à l'entreprise, inférieure à la durée de vie, et choisie en fonction de sa politique ou de sa stratégie (renouvellement systématique au bout de n années.. .), ou d'autres facteurs (exemple : limites juridiques légales ou contractuelles d'utilisation ...).

Dans cette hypothèse, la valeur résiduelle prévisionnelle est en principe relativement importante, elle doit faire l'objet d'une estimation raisonnable en fonction du prix de cession probable exprimé en dirhams de la date d'entrée, ramené le plus souvent à un pourcentage de cette valeur d'entrée; le montant amortissable est alors égal à la différence entre la valeur d'entrée et cette valeur résiduelle.

b-3- Plan d'amortissement

La répartition systématique du montant amortissable sur chaque exercice pendant la durée d'utilisation du bien constitue le "plan d'amortissement" de l'immobilisation. Ce plan prend la forme d'un tableau préétabli faisant apparaître le montant des amortissements successifs, leur cumul à la fin de chaque exercice ainsi que "la valeur nette d'amortissements" en résultant.

Dans le cas particulier où ce tableau ne peut être préétabli, du fait que l'amortissement annuel est calculé en fonction d'un paramètre physique ou économique (exemple : nombre d'heures d'utilisation, nombre d'unités physiques fabriquées, nombre de kilomètres parcourus ...). La règle retenue doit être clairement mentionnée dans le tableau d'amortissement (mention du nombre d'unités préétabli correspondant au montant amortissable).

Le mode de répartition de l'amortissement sur les différents exercices doit être choisi sur la base de considérations essentiellement économiques : il peut conduire à des amortissements annuels constants (méthode de l'amortissement linéaire), dégressifs ou plus exceptionnellement progressifs.

b-4- Début et fin du calcul de l'amortissement

Le calcul de l'amortissement est opéré dans les conditions suivantes :

- Début du calcul : L'amortissement est calculé à compter de la date de réception de l'immobilisation acquise ou de la livraison à soi-même de l'immobilisation produite. L'entreprise peut différer le calcul de

- l'amortissement jusqu'à la date effective de mise en service lorsque l'immobilisation ne se déprécie pas notablement dans l'intervalle;
- Fin de calcul : l'amortissement est calculé jusqu'à la date de sortie du patrimoine de l'immobilisation dans la limite de la valeur d'entrée; En cas de sortie de l'immobilisation en cours d'exercice, il y a lieu de comptabiliser l'amortissement couru depuis le début de l'exercice jusqu'à la date de sortie du bilan, pour déterminer "la valeur nette d'amortissements" de l'immobilisation à cette date.

Lorsque le cumul des amortissements est égal à la valeur d'entrée, le calcul est arrêté, et le bien figure au bilan pour une "valeur nette d'amortissements" nulle et y reste inscrit aussi longtemps qu'il n'est pas cédé ou retiré du patrimoine.

b-5- Amortissements "dérogatoires"

Devant être justifié exclusivement par des considérations d'ordre économique, l'amortissement comptable ne coïncide pas nécessairement avec l'amortissement fiscalement ou réglementairement autorisé :

- Lorsque l'amortissement fiscal est inférieur à l'amortissement comptable, ce dernier est maintenu en écritures, la différence faisant l'objet d'une "réintégration" fiscale extra - comptable;
- Lorsque l'amortissement fiscal, supérieur à l'amortissement comptable, doit être, en vertu des textes législatifs ou réglementaires, enregistré dans les écritures comptables (et non simplement déduit de façon extra - comptable), il y a lieu de porter dans les "provisions réglementées" l'excédent de l'amortissement fiscal sur l'amortissement comptable dénommé "amortissement dérogatoire".

Cette règle n'est toutefois à appliquer que si le montant des amortissements dérogatoires est significatif dans les états de synthèse, eu égard à l'objectif d'obtention d'une "image fidèle".

c – Valeur actuelle des immobilisations :

Conformément aux méthodes d'évaluation, la valeur actuelle d'une immobilisation incorporelle ou corporelle est déterminée à partir du marché et de l'utilité du bien pour l'entreprise.

La référence du marché est normalement le prix actuel d'achat de l'immobilisation (à la date de l'inventaire), majoré des charges accessoires d'achat et d'installation, ou le coût actuel de production pour les immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même et n'ayant pas d'équivalent sur le marché; ces coûts sont corrigés en baisse en fonction de l'usure ou de l'âge de l'immobilisation.

L'utilité du bien pour l'entreprise doit être tout particulièrement prise en considération, car l'immobilisation doit être évaluée dans l'état et le lieu où elle se trouve en fonction de son utilisation future par l'entreprise.

Dans cette évaluation, il est normalement supposé que l'entreprise restera en continuité d'exploitation tout au long de la durée d'utilisation prévue du bien.

Tenant compte de ces références, la valeur actuelle de l'immobilisation peut être considérée comme étant le prix qu'accepterait d'en donner un acquéreur éventuel de l'entreprise dans l'état et le lieu où elle se trouve.

La valeur actuelle de l'immobilisation ne doit pas, en conséquence, être confondue avec son prix actuel de revente éventuelle.

En revanche, en l'absence de continuité d'exploitation, la valeur actuelle doit tenir compte de la perspective plus ou moins proche de cession voire de liquidation de l'entreprise ou de la branche d'entreprise concernée, ou de celle de la cession de l'immobilisation; la référence de marché devient alors le prix probable de cession sous déduction des frais relatifs à cette cession (tels que démontage, transport...).

d- Valeur au bilan : valeur comptable nette

La valeur comptable nette devant figurer au bilan est :

- La valeur d'entrée (immobilisations non amortissables) ou la valeur nette d'amortissements (immobilisations amortissables), dans le cas général;
- La valeur actuelle dans le cas où celle-ci est notablement inférieure soit à la valeur d'entrée, soit à la valeur nette d'amortissement révélant une moins-value latente.

Les plus-values latentes n'étant pas comptabilisées en vertu du principe de prudence car non réalisées, sont conservées comme valeur comptable nette, soit :

- La valeur d'entrée pour les immobilisations non amortissables;
- La valeur nette d'amortissements pour les immobilisations amortissables.

Les moins-values latentes sur immobilisations, si elles sont d'un montant relatif notable, donnent lieu à constatation de "provisions pour dépréciation", ou, dans le cas exceptionnel où elles présenteraient un caractère définitif, "d'amortissements exceptionnels".

L'observation d'écarts importants entre la valeur actuelle et la valeur nette d'amortissements d'une immobilisation est de nature à conduire à une révision du plan d'amortissement si les causes de ces écarts risquent de se maintenir durablement.

C. Immobilisations financières :

a- Créances immobilisées

Les dispositions régissant l'évaluation des créances de l'actif circulant s'appliquent également aux créances immobilisées.

b- Titres de participation et autres titres immobilisés :

b-1- Valeur d'entrée : cas général

Quels que soient leur nature et leur classement comptable (titres de participation, autres titres immobilisés...), les titres sont portés en comptabilité pour leur prix d'achat à l'exclusion des frais d'acquisition, lesquels sont inscrits directement dans les charges de l'exercice.

b-2- Valeur actuelle

- Valeur actuelle des titres de participation

Les titres de participation doivent être évalués moins en fonction du marché, souvent inexistant qu'en fonction de l'utilité que la participation présente pour l'entreprise ; dans cette utilité, il doit notamment être tenu compte des perspectives de rentabilité des titres, de la conjoncture économique, des capitaux propres réels de la société contrôlée, des effets de complémentarité technique, commerciale ou économique susceptibles de résulter de la participation selon le niveau de celle-ci.

Lorsqu'une cession de titres de participation fait perdre soit le "contrôle" de la société, soit la minorité de blocage, il doit en être tenu compte dans l'estimation de la "valeur actuelle".

Cette valeur actuelle est donc appréciée comme celle de toute immobilisation : c'est le "prix qu'accepterait d'en donner un acquéreur éventuel de l'entreprise, compte tenu de l'utilité de la participation pour l'entreprise".

- Valeur actuelle des titres immobilisés autres que les titres de participation

A une date quelconque et en particulier à la date de l'inventaire, les titres ont une "valeur actuelle" égale :

- Au cours moyen du dernier mois s'ils sont cotés ;
- A leur valeur probable de négociation s'ils ne sont pas cotés.

Cette valeur probable de négociation est à apprécier dans la perspective d'une éventuelle cession à longue échéance (plus d'un an).

b-3- Valeur au bilan

La comparaison de la valeur d'entrée et de la valeur actuelle fait apparaître des plus-values ou des moins values par catégories homogènes de titres (même nature, mêmes droits).

Les plus-values ne sont pas comptabilisées; les moins values doivent l'être, sous forme de provisions pour dépréciation.

Aucune compensation n'est, en principe, pratiquée entre plus-values et moins-values; toutefois, s'agissant des titres immobilisés cotés autres que les titres de participation, l'entreprise peut, sous la responsabilité de ses dirigeants, compenser les moins-values résultant d'une baisse des cours paraissant anormale et momentanée, par les plus-values constatées sur d'autres titres et dans la limite de ces plus-values.

7.2. Actif circulant

A. Stocks

a - Stock des matières premières et consommables :

a- 1- Valeur d'entrée : cas général

Conformément aux méthodes d'évaluation, les stocks sont enregistrés :

- A leur coût d'acquisition pour les matières acquises à titre onéreux;
- A leur coût de production pour les biens produits par l'entreprise.

Ces coûts sont déterminés :

- Lorsque leur composition est élémentaire, directement à partir des documents de base (factures...) pour les coûts d'acquisition notamment;
- Lorsque leur composition est complexe, à l'aide de la comptabilité analytique pour les coûts de production notamment, ou à défaut, à partir de méthodes et de calculs permettant une approximation satisfaisante.

Ils sont calculés :

- Article par article, objet par objet, unité par unité en ce qui concerne les biens identifiables et individualisés;
- Par catégorie homogène en ce qui concerne les biens interchangeables et non individualisés dans le système comptable.

Le coût d'acquisition des matières en stock et leur coût réel d'achat formé :

- Du prix d'achat facturé :
 - augmenté des droits de douane et autres impôts et taxes non récupérables;
 - diminué des taxes légalement récupérables telle la T V A "déductible" ainsi que des réductions commerciales obtenues (rabais, remises, ristournes) dès lors que ces réductions commerciales peuvent être rattachées à chaque catégorie d'achat et qu'elles sont significatives. Les réductions de caractère financier (escomptes de règlement obtenus) ne sont pas déduites du prix d'achat, mais inscrites dans les produits financiers ;
- Des charges accessoires d'achats engagées jusqu'à l'entrée en "magasin" de stockage, il s'agit essentiellement des charges directes sur achats et approvisionnements ; toutefois, l'entreprise peut inclure dans le coût d'acquisition la fraction des charges indirectes susceptibles d'être raisonnablement rattachée à l'opération d'achat et d'approvisionnement.

Ces charges accessoires d'achat consistent en coûts externes ou internes, tels que :

- Transport ;
- Frais de transit ;
- Commissions et courtages ;
- Frais de réception (déchargement. manutention ..) ;
- Assurances-transport ;
- ...A l'exclusion des taxes légalement récupérables.

Les frais généraux d'approvisionnement et les frais de stockage ne sont pas compris dans le coût d'acquisition sauf conditions spécifiques de l'exploitation à indiquer dans l'ETIC.

Les pertes et gaspillages accidentels ainsi que les charges financières sont exclus du coût d'acquisition. Toutefois, dans le cas exceptionnel d'un cycle d'approvisionnement supérieur à un an, les frais financiers spécifiques se rapportant à ce cycle peuvent être inclus dans le coût d'acquisition avec mention expresse dans l'ETIC.

En cas de sous-activité notable observée au niveau de la fonction d'achat, la quote-part supplémentaire de charges fixes unitaires résultant de cette sous-activité doit être exclue du coût d'acquisition.

Le coût de production des biens ou des services en stock est formé de la somme :

- Des coûts d'acquisition des matières et fournitures utilisées pour la production de l'élément;
- Des charges directes de production telles les charges de personnel, les services extérieurs, les amortissements ...;
- des charges indirectes de production dans la mesure où il est possible de les rattacher raisonnablement à la production de l'élément et qui ont été engagés pour amener les produits à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

Toutefois, ce coût de production, réel et complet, ne comprend pas, sauf conditions spécifiques de l'activité à justifier dans l'ETIC :

- Les frais d'administration générale de l'entreprise ;
- Les frais de stockage des produits ;
- Les frais de recherche et développement ;
- Les charges financières.

Néanmoins, les charges financières relatives à des dettes contractées pour le financement spécifique de production dont le cycle normal d'élaboration est supérieur à douze mois peuvent être incluses dans le coût de production.

Sont également exclus du coût de production :

- Les pertes et gaspillages accidentels ou exceptionnels;
- La quote-part supplémentaire de charges fixes unitaires résultant d'une sous activité caractérisée de l'entreprise par rapport à une capacité normale de production préétablie en fonction des caractéristiques techniques de l'équipement et économiques de l'entreprise.

Quant aux charges de distribution, elles ne sauraient en aucun cas être portées dans les coûts de production.

a-2-- Méthode du coût moyen pondéré

a-2-1- coût moyen pondéré après chaque entrée

Le coût d'entrée du stock à une date considérée est égal au coût du stock au début de l'exercice, assimilé à une entrée :

- Majoré du coût d'entrée des achats ou des productions depuis le début de l'exercice ;
- Diminué du coût des "sorties" (pour ventes ou consommations) depuis le début de l'exercice.

Le coût unitaire de sortie est égal au quotient des valeurs entrées par les quantités entrées.

Ce calcul est opéré à chaque nouvelle entrée; le coût unitaire ainsi déterminé étant utilisé pour valoriser les sorties jusqu'à l'entrée suivante.

Le coût unitaire d'entrée du stock final, à l'inventaire, est ainsi celui qui a été obtenu après la dernière entrée, à l'aide des calculs précédents. Dans le cas

particulier d'un stock nul observé à la date de la dernière entrée, le coût moyen pondéré est égal au coût unitaire de cette dernière entrée.

a-3- Valeur actuelle à la date d'inventaire

Il convient de déterminer, à la date de l'inventaire, la valeur actuelle des éléments en stock :

- Article par article, objet par objet, catégorie par catégorie (homogène) pour les biens identifiables.
- Catégorie par catégorie pour les biens interchangeables.

La valeur actuelle des biens en stock est, conformément aux méthodes d'évaluation, déterminée à partir du marché et de l'utilité du bien pour l'entreprise :

- La référence au marché s'effectue à partir des informations les mieux adaptées à la nature du bien (prix du marché, barèmes, mercuriales ...) et en utilisant des techniques adéquates (indices spécifiques, décotes, etc ...),
- L'utilité du bien pour l'entreprise est normalement appréciée dans le cadre d'une continuité de l'exploitation s'il n'en était pas ainsi pour certains biens, voire pour la totalité, il y aurait lieu de changer de méthode d'évaluation avec mention dans l'ETIC.

Pour les matières premières et les fournitures, la référence au marché correspond le plus souvent au prix actuel d'achat, majoré des charges actuelles accessoires d'achat.

Pour les reventes en l'état, la référence au marché correspond généralement à leur prix de vente probable, diminué du total des charges restant à engager pour réaliser la vente (charges de distribution y compris charges postérieures à la vente telles celles relatives au coût des garanties...).

Pour les produits en-cours, leur prix de vente probable (à l'état de produit fini) doit être diminué des charges de distribution mais aussi des coûts de production restant à engager (coût d'achèvement).

Le prix de vente probable doit tenir compte, dans le respect du principe de prudence, des perspectives de vente et notamment :

- Du "prix du marché" s'il en existe un à son niveau actuel (date de l'inventaire) ou futur (en cas d'évolution à la baisse);
- Des particularités des produits ou marchandises en stock et notamment de leur inadaptation aux conditions nouvelles du marché (cas des articles démodés ou obsolètes ...) ou de leur état (articles défraîchis ou abîmés ...).

Dans le cas de non continuité totale ou partielle d'exploitation auquel on peut assimiler le cas de cession anticipée ou forcée du bien, Il y a lieu de retenir comme valeur actuelle le prix probable de cession dans les conditions prévues de cette cession (liquidation plus ou moins rapide) et sous déduction des charges à engager pour réaliser cette cession.

Il doit être fait mention dans l'ETIC de cet abandon total ou partiel de la continuité d'exploitation.

a-5- Valeur au bilan (valeur comptable nette)

Cas général

En application du principe de prudence, est retenue comme valeur comptable nette, dans le bilan la valeur d'entrée ou si elle lui est inférieure la valeur actuelle.

Si la valeur actuelle est inférieure à la valeur d'entrée, il est appliqué à cette dernière une correction en diminution sous forme d'une "provision pour dépréciation"; le bilan devant toujours faire apparaître distinctement les trois éléments :

- La valeur d'entrée, (maintenue en écritures en tant que valeur brute) ;
- La provision pour dépréciation (en diminution) ;
- La valeur comptable nette (par différence).

b- Stock de biens immobiliers :

Compte tenu de la durée du cycle de production dans le secteur de l'immobilier généralement supérieure à un an et de la nécessité de dégager un coût de revient pour chaque unité produite, l'évaluation des stocks est effectuée selon la méthode de l'inventaire permanent.

Ainsi, les stocks comprennent le coût de revient grâce au principe de l'affectation des charges directes et indirectes au projet immobilier considéré. Les charges directes d'un projet déterminé sont imputées, au cours de l'exercice directement dans les comptes de stocks. Les charges indirectes (charges internes de gestion de l'entreprise, charges financières...) sont imputées aux stocks en fin d'exercice.

Les stocks de biens immobiliers incluent le coût complet :

- Des terrains non encore affectés à être lotis ou construits (réserve foncière) ;
- Des travaux immobiliers de lotissement ou de constructions en cours ;
- Des travaux de lotissement et/ou de constructions achevés en attente d'être livrés ou vendus.

(Cf. Cycle Achats – Stocks – Fournisseur)

B. Créances de l'actif circulant :

Les dispositions suivantes qui concernent les créances de l'actif circulant s'appliquent également aux créances immobilisées, sous réserve des règles particulières relatives à celles qui sont libellées en monnaie étrangère.

a – Valeur d'entrée

Cas général

En vertu du principe du coût historique, les créances sont inscrites en comptabilité pour leur montant nominal.

Lorsque le montant du règlement final stipulé comporte distinctement le montant du principal et des intérêts, seul le montant principal est à inscrire en valeur d'entrée de la créance.

Variation de la créance

L'augmentation ou la diminution du montant de la créance pour des raisons contractuelles ou légales constitue un complément ou une réduction de la créance modifiant la valeur d'entrée;

La contre - partie constitue une charge ou un produit selon sa nature.

b. Valeur actuelle

La valeur actuelle d'une créance est en principe égale à sa valeur nominale, inscrite en valeur d'entrée, si le règlement final prévu paraît certain.

c. Valeur au bilan (valeur comptable nette)

La valeur au bilan des créances est égale à leur montant nominal sauf cas de dépréciation des créances. Lorsque le règlement futur d'une créance paraît incertain, notamment à la suite d'un litige avec le débiteur, ou en raison de sa situation financière, une provision pour dépréciation doit être constituée calculée sur la base de la perte probable future.

Dans des cas exceptionnels à justifier dans l'ETIC, des créances importantes à long terme stipulées sans intérêt ou à un taux d'intérêt très faible par rapport au taux normal du marché, peuvent faire l'objet d'une "provision pour actualisation" destinée à ramener la valeur au bilan à la valeur actuelle de la créance : "prix qu'accepterait de décaisser, pour obtenir cette créance, un acquéreur de l'entreprise".

En raison du principe de prudence, cette exception n'est pas prévue pour les dettes sans intérêt ou à très faible taux. Toutefois, si l'entreprise bénéficie d'un tel avantage, elle doit en tenir compte dans la fixation de la dotation à la "provision pour actualisation", en limitant celle-ci à l'excédent de la provision théorique sur le montant de l'avantage acquis au titre de la dette sans intérêt (ou à faible taux).

C. Titres et valeurs de placement :

a – Valeur d'entrée

La valeur d'entrée des titres de placement est déterminée dans les mêmes conditions que celles des titres de participation.

b. Valeur actuelle des titres de placement :

A une date quelconque et en particulier à la date de l'inventaire, les titres de placement ont une "valeur actuelle" égale :

- Au cours moyen du dernier mois s'ils sont cotés ;
- A leur valeur probable de négociation s'il ne sont pas cotés.

Cette valeur probable de négociation est à apprécier dans la perspective d'une cession à brève échéance (à moins d'un an).

c. Valeur au bilan : valeur comptable nette

La comparaison de la valeur d'entrée et de la valeur actuelle fait apparaître des plus-values ou des moins-values par catégories homogènes de titres (même nature, mêmes droits).

Les plus-values ne sont pas comptabilisées ; les moins-values doivent l'être sous forme de provisions pour dépréciation.

Aucune compensation n'est en principe pratiquée entre plus-values et moins-values.

Toutefois, l'entreprise peut sous la responsabilité de ses dirigeants compenser les moins-values résultant d'une baisse paraissant anormale et momentanée par les plus-values constatées sur d'autres titres et dans la limite de ces plus-values.

D. Trésorerie :

a. Valeur d'entrée

Conformément au principe du coût historique, les avoirs en espèces et en banques sont inscrits en comptabilité pour leur montant nominal.

b. Valeur actuelle

La valeur actuelle de ces avoirs est en principe égale à leur valeur nominale inscrite comme valeur d'entrée si la disponibilité de ces avoirs est certaine.

c. Valeur au bilan : valeur comptable nette

La valeur au bilan des avoirs en espèces et en banques est égale à leur montant nominal sauf cas de dépréciation (comptes bancaires litigieux ...).

7.3. Dettes du Financement Permanent et du Passif Circulant

Les dispositions qui suivent concernent toutes les dettes inscrites au passif du bilan quelle que soit leur échéance ou la masse à laquelle elles appartiennent.

A. Valeur d'entrée

a- cas général

En vertu du principe du coût historique, les dettes sont inscrites en comptabilité pour leur montant nominal.

Lorsque le montant du règlement final stipulé comporte distinctement le montant du principal et des intérêts, seul le montant principal est à inscrire en valeur d'entrée de la dette.

b. Variation de dette

L'augmentation ou la diminution pour des raisons contractuelles ou légales de la dette constitue un complément ou une réduction de la dette modifiant la valeur d'entrée. La contrepartie constitue une charge ou un produit selon sa nature, ou le cas échéant une modification de la valeur d'entrée d'une immobilisation.

B. Valeur actuelle

La valeur actuelle d'une dette est présumée égale à sa valeur nominale.

C. Valeur au bilan : valeur comptable nette

La valeur au bilan des dettes est égale à leur montant nominal : valeur d'entrée.

7.4. Créances et Dettes libellées en Monnaie Etrangère

A. Valeur d'entrée

Les créances et les dettes contractées en monnaie étrangère sont converties et comptabilisées en dirhams sur la base du cours de change du jour de l'opération : date de facturation en général, date de l'accord des parties, ou date de paiement en ce qui concerne les avances et acomptes reçus ou donnés.

Toutefois, les créances ou dettes nées d'opérations dites de "couverture de change" sont converties en dirhams sur la base du cours de change à terme figurant dans les contrats.

Lorsque la naissance et le règlement des créances ou des dettes s'effectuent dans le même exercice, les écarts constatés par rapport aux valeurs d'entrée en raison de la variation des cours de change, constituent des pertes ou des gains de change à inscrire respectivement dans les charges financières ou les produits financiers de l'exercice.

B. Valeur au bilan

Les créances et les dettes libellées en monnaie étrangère sont converties et inscrites en comptabilité par correction de l'enregistrement initial en dirhams sur la base du dernier cours de change à la date d'inventaire.

a. Cas général.

Les différences entre les valeurs initialement inscrites dans les comptes (valeurs "historiques") et celles résultant de la conversion à la date de l'inventaire majorent ou diminuent les montants initiaux et constituent :

- Des pertes latentes dans le cas de majoration des dettes ou de minoration des créances;
- Des gains latents dans le cas de majoration des créances ou de minoration des dettes.

Ces différences ou "écarts de conversion" sont inscrits en contrepartie des variations des créances et dettes :

- A l'actif du bilan pour les pertes latentes dans les rubriques "Ecart de conversion Actif" de l'actif immobilisé et de l'actif circulant ;
- Au passif du bilan pour les gains latents dans les rubriques "Ecart de conversion Passif" du Financement Permanent et du Passif Circulant.

En application des principes de clarté et de prudence :

- Il n'est pas opéré de compensation, sauf exception prévue dans le CGNC, entre gains latents et pertes latentes ;
- Les gains latents ne sont donc pas inscrits dans les produits, car non encore réalisés ;
- Les pertes latentes, représentant un risque de change à la date de l'inventaire, entraînent la constitution de provisions pour risques et charges de caractère durable pour les créances et les dettes à plus d'un an d'échéance à la date du bilan, ou de provisions pour risque et charges du passif circulant pour celles à moins d'un an d'échéance à la date du bilan.

**Deuxième Partie: Proposition de
procédures en vue de l'amélioration du
fonctionnement de la société X**

Chapitre I : Diagnostic des procédures administratives, de gestion financière et patrimoniale : Evaluation du Contrôle interne

I. Section : Organisation Générale

Faiblesses	Risques	Recommandations
<p>- La société ne dispose pas d'un manuel des procédures comptables. Ce manuel est exigé par la loi pour toutes les sociétés dont le chiffre d'affaires dépasse 10 millions de dirhams.</p>	<p>-Non respect des obligations comptables par la société.</p> <p>-Rejet de la comptabilité en cas de contrôle fiscal.</p>	<p>-Etablir un manuel des procédures comptables définissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le système d'information comptable et financier de la société, • L'organigramme et le descriptif des tâches afférentes à chaque responsable, • La description des procédures de traitement des opérations effectuées par la société, • Les schémas types des écritures comptables et les méthodes d'évaluation du patrimoine de la société selon les dispositions du CGNC et particulièrement le Plan Comptable Immobilier.
<p>La société ne dispose pas d'un organigramme,</p>	<p>-Confusion des responsabilités et domaines</p>	<p>-Mettre en place un organigramme général et d'autres organigrammes</p>

<p>ni d'un descriptif des tâches et responsabilités confiées à chaque responsable de la société.</p>	<p>de responsabilités non maîtrisés.</p>	<p>détaillés par service. Arrêté un descriptif des tâches et responsabilités afférentes à chaque responsable, ainsi que les relations d'interaction entre les différents responsables et services.</p>
<p>-Des cumuls de tâches importants (saisie, validation, contrôle, analyse) sont constatés chez tout le personnel de la société.</p>	<p>- Erreurs et anomalies non détectées.</p>	<p>-Malgré l'effectif réduit du service comptable et financier, la société peut revoir l'affectation des tâches et des responsabilités de chaque intervenant pour renforcer les contrôles réciproques et les recoupements tout en respectant les principes d'un bon contrôle interne.</p>
<p>-Des sauvegardes des fichiers comptables et des suivis et analyses extra - comptables ne sont pas systématiquement et régulièrement effectuées par le service comptabilité.</p>	<p>-Perte des informations comptables.</p>	<p>-Procéder à des sauvegardes périodiques de tous les fichiers comptables et analyses extra – comptables après leur validation.</p>
<p>-L'inventaire physique des immobilisations n'est pas effectué par la société et ce depuis sa création.</p>	<p>-Non respect des obligations comptables par la société. -Non maîtrise des flux d'actif immobilisé réel de la société.</p>	<p>-Procéder à l'inventaire physique des immobilisations de la société ; lequel inventaire devra être rapproché aux données comptables. Les écarts éventuels doivent être expliqués et régularisés.</p>

<p>-La société ne dispose pas de règles précises de distinction entre immobilisations et charges.</p>	<p>-Sous estimation de l'actif immobilisé et sur estimation des charges de l'exercice.</p> <p>-Risque fiscal de redressement des charges.</p>	<p>-Etablir des règles de distinction entre les charges d'entretiens et réparations et les dépenses à immobiliser augmentant la durée de vie des actifs. Une précision doit être portée sur la demande formulant l'expression du besoin.</p>
<p>-La réception d'une immobilisation ou de fourniture par le siège n'est pas matérialisée par un bon d'entrée. D'ailleurs, même le bon de livraison (BL) n'est pas toujours exigé au fournisseur.</p>	<p>-Réception des biens non conformes par rapport au BL des fournisseurs (quantité et qualité).</p> <p>-Traitement non exhaustif des réceptions par la société.</p>	<p>-L'entrée d'une immobilisation ou de fourniture au niveau du siège doit être matérialisée par l'établissement d'un bon de réception qui sera visé par une personne chargée du suivi des immobilisations après l'avoir vérifié par rapport au BL.</p>

II. Section : Achats&Fournisseurs

Faiblesses	Risques	Recommandations
<p>-Les demandes d'achats ne sont pas établies selon une procédure formalisée. L'expression du besoin est formulée verbalement par le service technique.</p>	<p>-Achats non conforme aux besoins réels. -Absence de rapprochement entre les bons de commandes établis et les besoins réels de l'entreprise.</p>	<p>-L'expression du besoin doit être formalisée par des demandes d'achats sur des supports pré numérotés et pré imprimés.</p>
<p>-La société ne dispose pas d'une liste des fournisseurs agréée par la direction. La consultation des fournisseurs est faite soit, par le comptable chargé des fournisseurs, soit par le service technique.</p>	<p>-Achats non fait dans des conditions optimales. -Cumul des tâches chez le service comptabilité et le service technique.</p>	<p>-Etablir une liste des fournisseurs approuvée par la direction. -Formaliser la consultation contradictoire des fournisseurs. -Détacher la fonction de consultation et de choix des fournisseurs du service technique et du comptable chargé des fournisseurs.</p>
<p>-Le grand livre du compte « fournisseur » n'est pas</p>	<p>-Erreurs et anomalies non détectées.</p>	<p>-Avant d'émettre un règlement, le grand livre du compte</p>

<p>édité et joints à la facture avant l'émission du règlement.</p>		<p>« fournisseur » devra être édité et rapproché aux factures impayées.</p>
<p>-la société ne dispose pas d'un échéancier de règlement de ses fournisseurs. Les délais de règlements fournisseurs ne sont pas précis et respectés.</p>	<p>-Impact sur le suivi de la trésorerie et des charges financières supplémentaires en cas de recours aux découverts et facilités de caisse.</p>	<p>-Mettre en place un échéancier des règlements fournisseurs en respectant les engagements pris en matière de délais.</p>
<p>-Le comptable chargé de la comptabilité fournisseurs cumule les fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validation de la réalité des travaux effectués par les fournisseurs, • Comptabilisation des factures, • Préparation des règlements selon les prévisions de trésorerie établies par lui même, • Analyses des comptes fournisseurs. 	<p>-Erreurs et anomalies non détectées.</p>	<p>-Les tâches de comptabilisation, de contrôle et de préparation du règlement sont incompatibles. Elles doivent être séparées pour mettre en place un dispositif de contrôle réciproque.</p>
<p>-Les grands travaux relatifs à la promotion</p>	<p>-Conclusion de marchés dans des conditions non</p>	<p>-Vu l'importance et la nature des travaux, le choix du fournisseur</p>

<p>immobilière sont matérialisés par des marchés avec des fournisseurs sélectionnés par la société sur la base de critères non formalisés.</p>	<p>optimums.</p>	<p>devra être effectué sur la base d'appels d'offres. La direction devra définir un montant à partir duquel il est souhaitable de procéder par appel d'offre pour tout marché de travaux.</p>
<p>-La société n'établit pas systématiquement des bons de commandes pour les travaux supplémentaires effectués par les fournisseurs. D'autre part, le service comptabilité n'est informé de ces travaux qu'au moment de la réception des factures.</p>	<p>-Risque d'erreur sur la nature et le montant convenus des travaux supplémentaires. -Impact sur les prévisions de trésorerie.</p>	<p>-Matérialisation de tous travaux supplémentaires par des bons de commandes validés. Une copie de ce bon de commande doit être envoyée au service comptabilité.</p>
<p>-Les factures fournisseurs sont comptabilisées en stock pour leur montant à payer net de la retenue de garantie. Cette dernière n'est inscrite en stock qu'à la fin du projet en contrepartie du compte "Fournisseurs factures non parvenues".</p>	<p>-Omission des retenues de garantie en fin de projet et sous estimation du coût réel du stock à l'achèvement du projet.</p>	<p>-Les factures des travaux stockables doivent être comptabilisées pour leur montant brut. Le montant des retenues de garantie doit être inscrit au niveau du compte 4413 "Fournisseurs – retenue de garantie".</p>

III. Section Ventes-Clients

Faiblesses	Risques	Recommandations
<p>-Le logiciel mis en place pour la gestion des ventes est partiellement opérationnel. Il est souvent bloqué et il ne permet pas une sauvegarde fiable des données saisies. A la date de notre intervention, le logiciel n'était pas opérationnel. Les commerciaux continuent à travailler sur des états Excel. Par ailleurs, le logiciel de la gestion des ventes n'est pas installé dans tous les bureaux de vente et il n'est pas interfacé avec le logiciel comptable.</p>	<p>-Investissement non exploité et non rentabilisé.</p> <p>-Gestion des ventes et clients lourde et non fiable.</p> <p>-Possibilité d'erreurs et procédure de traitement des ventes et des clients non généralisée.</p>	<p>-Paramétrage fiable du logiciel et résolution des problèmes techniques liés à sa conception.</p> <p>-Généralisation du logiciel sur tous les points de vente.</p> <p>-Exploitation des états de sortie et les différentes statistiques offertes par le logiciel.</p> <p>-Interfacier le logiciel de gestion commercial avec le logiciel comptabilité afin d'éviter les erreurs de saisie.</p>

<p>-L'accès au logiciel de gestion commercial est protégé par des codes personnalisés. Ces codes ne restent pas, souvent, confidentiels.</p>	<p>-L'origine des erreurs et anomalies n'est pas identifiée.</p>	<p>-Les codes d'accès doivent rester strictement confidentiels.</p>
<p>-Le suivi des ventes et avances clients est fait essentiellement sur des tableaux Excel. Ces tableaux sont envoyés par mail au siège pour information et validation.</p>	<p>-Suivi non fiable. -Risque de modification et de perte d'information.</p>	<p>-Mettre en marche le logiciel de gestion commercial. -Faire des tirages réguliers validés pour les états de suivis fait par les commerciaux.</p>
<p>-Le bureau de vente de Berrchid ne dispose pas de logiciel de gestion commercial et il ne dispose pas de connexion internet lui permettant d'envoyer les états de suivis des clients faits par les commerciaux. L'essentiel de l'information est transmise par téléphone.</p>	<p>-Retard dans la transmission des informations.</p>	<p>-Mettre en place les moyens nécessaires permettant une connexion permanente du bureau de vente Berrchid avec le siège.</p>
<p>-Les avances versées par les clients ne sont pas</p>	<p>-Difficulté de contrôle des avances reçues par les</p>	<p>-Etablir des reçus d'avances pré numérotés et pré imprimés.</p>

<p>matérialisées par des reçus d'avances signées par le client et le responsable commercial.</p>	<p>commerciaux et possibilité de retard dans le versement à la banque.</p>	<p>-Contrôle périodique de la séquence numérique des reçus et rapprochement avec les fonds versés.</p>
<p>-La société ne dispose pas d'une procédure arrêtant les modalités d'encaissement du montant des ventes : minimum d'avance à exiger, tranches à verser en cas de paiement au comptant, délai de confirmation des réservations, condition des livraisons, modalités de désistement,...</p>	<p>-Méthodes de travail non normalisées.</p>	<p>-Mettre en place une procédure définissant toutes les démarches nécessaires à la réalisation des ventes et à l'encaissement des créances.</p>
<p>-Les commerciaux cumulent les tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • encaissement des avances, • enregistrement sur le registre des encaissements des avances, • saisie sur le logiciel et sur le 	<p>-Erreurs et anomalies non détecté.</p>	<p>-Séparer les fonctions d'encaissement et d'enregistrement en chargeant une personne de la centralisation des recettes journalières.</p> <p>- Rapprochement des recettes reçues avec les reçus d'avances et les versements en banque.</p>

<p>suivi des avances sur Excel.</p>		
<p>-Les fonds sont remis au coursier pour dépôt en banque en contrepartie d'une décharge matérialisée par une inscription du nom du coursier sur un registre tenu à cet effet.</p>	<p>-Matérialisation de remise non probante.</p>	<p>-Une signature doit être portée sur le registre des décharges avec l'indication de la date de réception des fonds, le montant reçu, la date de remise en banque et le numéro du bordereau de remise.</p>
<p>-La société n'exige pas des chèques certifiés pour remédier au problème des chèques sans provision.</p>	<p>-Chèques impayés et problèmes de trésorerie.</p>	<p>-Des chèques certifiés doivent être exigés lors des paiements par chèques.</p>
<p>-Suite aux problèmes techniques du logiciel de la gestion commercial, le siège ne dispose pas en continue de l'état d'avancement des dossiers de crédit en cours de traitement par les banques.</p>	<p>-Absence d'un suivi fiable des dossiers clients et retard dans la relance des clients concernés.</p>	<p>-Résolution des problèmes techniques liés au logiciel de la gestion commerciale.</p>
<p>-Pour le bureau de vente Berrechid, les données nécessaires pour l'établissement du contrat</p>	<p>-Erreur dans la transmission des données.</p>	<p>-Procéder à la numérisation des certificats de propriété et les transmettre par mail au notaire et au siège.</p>

<p>de vente sont transmises par téléphone au notaire qui se trouve à Casablanca. Il est difficile de transmettre les certificats de propriété régulièrement au Casablanca.</p>		
<p>-Les avis de remise des fonds en banque ne sont pas systématiquement envoyés au siège. Nos tests ont relevé l'existence de plusieurs encaissements en suspens dans les états de rapprochement bancaire pour lesquels les avis de crédit ne sont pas encore parvenus.</p>	<p>-Retard dans l'analyse des comptes clients.</p>	<p>-Envoi immédiat des avis de remise au siège dès réception.</p>
<p>-Le comptable chargé de ventes et clients cumule les tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • suivi extra – comptable des ventes et des clients, • comptabilisation des ventes, • analyse des comptes clients. 	<p>-Erreurs et anomalies non détectées.</p>	<p>-Assurer une séparation des tâches de comptabilisation et d'analyse.</p>

<p>-L'intitulé du compte client (nom de l'acquéreur) n'est pas systématiquement modifié ou supprimé en cas de désistement ou de changement de l'appartement au niveau de la comptabilité.</p>	<p>-Confusion des mouvements entre divers comptes « clients ».</p>	<p>-Modifier l'intitulé du compte client suite à chaque désistement ou changement d'appartement de la part d'un client.</p> <p>-Procéder à la régularisation des écritures comptables (extourne de soldes) immédiatement.</p>
<p>-Pour les reliquats des versements effectués chez le notaire et concernant les clients bénéficiant des crédits bancaires, un chèque global est versé par le notaire à la société accompagné d'une liste détaillée des clients concernés.</p> <p>Cette liste n'est pas cachetée par le notaire et aucune indication de la référence du chèque du notaire n'est inscrite sur les dossiers des clients concernés.</p>	<p>-Erreur dans l'imputation des encaissements dans les comptes des clients concernés.</p> <p>-Difficulté d'analyse des comptes clients.</p>	<p>-Exiger une liste cachetée par le notaire contenant le détail des versements clients.</p> <p>-Reporter la référence du chèque de règlement du notaire sur le dossier client en gardant par exemple une copie de la liste détaillée du notaire dans les dossiers des clients concernés.</p>
<p>-La société ne procède pas à la confirmation par le notaire de la totalité des contrats signés antérieurement au 31 décembre de chaque exercice. Nos tests ont</p>	<p>-Exhaustivité du chiffre d'affaires comptabilisé.</p>	<p>-Obtenir de chez le notaire d'une liste exhaustive des contrats signés durant chaque exercice et la rapprochée avec l'ensemble des contrats comptabilisés.</p>

relevé plusieurs contrats signés le 29 décembre 2006 et comptabilisés le 5 janvier 2007.		
--	--	--

IV. Section : Personnel

Faiblesses	Risques	Recommandations
-La société continue de déclarer 26 jours ouvrables par personne et par mois sur le journal de paie et les bulletins de paie.	-Non-conformité aux nouvelles dispositions du code de travail.	-Se conformer aux dispositions du code de travail en adoptant 24 au lieu de 26 jours sur le journal et bulletins de paie.
-Certaines personnes travaillant pour le compte du groupe NAJIEDDINE y compris la société NAJILA ne figurent pas sur le journal de paie. Des charges relatives à ces personnes ont été constatées dans les comptes de la société alors qu'il n'existe aucun lien juridique entre les deux parties.	-Risque fiscal en matière de charges.	-Facturer la prestation intergroupe et indiquer les opérations dans les conventions réglementées.
-La société ne dispose pas d'un registre des congés	-Non respect des obligations sociales par la société.	-Parapher et mettre à jour le registre des congés payés.

payés.		-Faire signer ce registre par les salariés de la société.
-La société ne dispose pas de la dispense de tenue du livre de paie.	-Non respect des obligations sociales par la société.	-Obtenir la dispense de tenue du livre de paie au près de l'inspection du travail.
-La société ne procède pas à la déclaration de la totalité des primes et gratifications imposables à la cotisation CNSS.	-Risque de rappel en cas de contrôle de la CNSS.	-Procéder à la déclaration de l'ensemble des primes et gratifications imposables à la CNSS.
-La société ne dispose pas de dossiers de personnel.	-Non-conformité par rapport aux dispositions du code de travail.	-Mettre en place des dossiers de personnel. Ces dossiers doivent contenir les documents suivants : <ul style="list-style-type: none"> ▪ un contrat de travail, ▪ le CV et une copie des diplômes et attestations, ▪ une copie de la carte de CNSS, CIN et la carte de travail. ▪ les certificats de maladie et autres documents. ▪ bulletins de paie signés par les employés. ▪ les sanctions, ▪ etc...

<p>-Le personnel du service comptable se charge lui-même des courses à l'extérieur de l'entreprise relatives au service comptabilité (dépôt de déclarations, banque...).</p>	<p>-Ces déplacements journaliers engendrent un retard dans l'accomplissement des tâches comptables et dans la tenue à jours de la comptabilité.</p>	<p>-Les courses relatives au service comptabilité ne doivent pas être effectuées par le personnel du service comptabilité. Ces derniers doivent consacrer leurs efforts aux travaux comptables.</p>
--	---	---

V. Section : Trésorerie

Faiblesses	Risques	Recommandations
<p>-Aucun contrôle n'est effectué sur les échelles d'intérêts envoyés par les banques. Pour Attijariwafa bank, les échelles d'intérêts ne sont pas envoyées et par conséquent aucun contrôle ne pourrait être effectué.</p>	<p>-Erreurs au niveau des banques non identifiées.</p>	<p>-Procéder à un contrôle systématique et régulier des échelles d'intérêts envoyés par les banques.</p>
<p>-La société ne dispose pas d'un registre de caisse.</p>	<p>-Difficulté de suivi et du contrôle des mouvements de la trésorerie.</p>	<p>-Mettre en place un registre de caisse pré numéroté sur lequel seront inscrites toutes les dépenses effectuées par ordre chronologique. Une copie des feuilles du registre pré numérotées sera remise au comptable chargé de la caisse avec les pièces justificative pour la comptabilisation. L'autre copie sera conservée dans la souche du registre.</p>

-Aucun contrôle sur le récapitulatif des pièces de dépense caisse n'est fait par le comptable.	-Erreurs et anomalies non détectées.	-Contrôles arithmétiques et sur pièce justificative des récapitulatifs des pièces de dépense caisse doivent être systématiquement et régulièrement effectués par le comptable chargé de la caisse.
--	--------------------------------------	--

Chapitre II : Manuel de Procédures

I. PROCEDURE : VENTES – CLIENTS

A. Domaine d'application :

Vente des appartements,

Vente des locaux commerciaux.

B. Intervenants :

Direction générale,

Réseau commercial : bureaux de vente,

Service comptabilité.

C. Description de la procédure :

Supports Utilisables	Personnes Impliquées
<ul style="list-style-type: none"> - Demande de réservation - Dossier physique - Attestation de réservation - Liste de documents - Avis de crédit - Copie de la CIN - Bordereau de Versement à la Banque - Certificat de copropriété, 	<ul style="list-style-type: none"> - Direction Générale - Le Client - La Banque - Agent Commercial - Service Comptabilité - Le Notaire

<ul style="list-style-type: none">- Certificat de remise des clefs,- Contrat de vente définitif.- Compromis de Vente- Mise en demeure	
--	--

1. Réservation

Les produits de la société sont commercialisés au niveau des bureaux de vente installés sur les projets commercialisés. Les prix de vente et les conditions de règlement sont fixés par la direction générale.

Après renseignement du client sur les produits proposés, les prix et les modalités de règlement ; le client intéressé doit effectuer une réservation.

Pour cela, un dossier physique contenant des renseignements sur le client et le produit à acheter (appartement ou local) est ouvert en double exemplaire :

- 1 exemplaire est envoyé au service comptabilité,
- 1 exemplaire est classé au niveau du bureau de vente.

Un dossier est également ouvert sur le logiciel de la gestion commerciale. Le client est invité à fournir une copie de la CIN. Le montant de l'avance est versé par le client directement à la banque. Le client présente le bordereau de versement à l'agent commercial qui lui délivre une attestation de réservation établie en 3 exemplaires :

- 1 exemplaire pour le client,
- 1 exemplaire pour le commercial,
- 1 exemplaire pour le service comptabilité.

Le montant minimum de l'avance exigé est de 5 000 DH. Une liste des documents à fournir est donnée aux clients désirant financer leur acquisition par crédit bancaire. En fin de journée, les avis de crédits originaux, par clients, sont envoyés au service comptabilité, une copie est classée dans le dossier client chez le commercial et une autre copie est remise au client.

2. Contenu du dossier client

Le dossier client contient les documents indispensables suivants :

- Un dossier cartonné contenant un ensemble des renseignements sur le client et le produit à acheter (des couleurs des dossiers sont prévus par projet),
- Une copie de la CIN du client,
- L'attestation de réservation d'appartement,
- Les bordereaux de versement à la banque,
- Certificat de copropriété,
- Certificat de remise des clefs,
- Contrat de vente définitif.

3. Encaissement et livraison

3.1. Vente au comptant :

Dans ce cas, le client est invité à régler l'intégralité du prix de vente avant la signature du contrat. Les versements sont faits directement par les clients dans le compte bancaire de la société. Les originaux des bordereaux de versement sont envoyés au service comptabilité, et une autre copie est classée dans le dossier client chez le commercial.

Ensuite, le commercial envoie le règlement de copropriété de l'appartement ou du local objet de la vente, accompagné du détail des versements effectués par le client au notaire pour l'établissement du contrat de vente.

Après signature et légalisation du contrat de vente, le notaire établit un certificat de "remise des clefs" qui l'envoie à la société. Une copie de ce certificat est remise par le commercial au client pour la remise des clefs de l'appartement ou du local acheté.

Le contrat de vente définitif est envoyé par le notaire au service comptabilité.

Une mise à jour du dossier client sur le logiciel de la gestion commerciale est systématiquement faite par le commercial chargé du dossier.

3.2. Vente à crédit

Les clients désirants financer leur acquisition par crédit bancaire sont invités à constituer un dossier de crédit contenant un ensemble des documents exigés par les banques pour l'octroi du financement.

Le commercial oriente le client vers le mode de financement le mieux adapté à sa situation, en fonction de sa situation financière.

Si le client ne complète pas son dossier de crédit dans les plus brefs délais, une lettre recommandée avec accusée de réception lui est envoyée l'invitant à le compléter dans un délai de 48h ; sinon, le désistement est prononcé et la réservation est annulée.

Un compromis de vente signé et légalisé entre le client et la société est établi en 2 exemplaires :

- 1 exemplaire pour le client,
- 1 exemplaire pour la société.

Une fois le crédit est accordé au client, ce dernier est invité à se rendre chez le notaire pour la signature du contrat de vente.

Après signature et légalisation du contrat de vente, le notaire établit un certificat de "remise des clefs" qui l'envoi à la société. Une copie de ce certificat est remise par le commercial au client pour la remise des clefs de l'appartement ou du local acheté.

Le contrat de vente définitif est envoyé par le notaire au service comptabilité. Le notaire envoi également, au service comptabilité, un état détaillé des versements en compte bancaire de la société de la partie des prix de vente financée par crédit et encaissé directement par lui.

Une mise à jour du dossier client sur le logiciel de la gestion commerciale est systématiquement faite par le commercial chargé du dossier.

4. Traitement des changements et désistements :

Tout désistement ou changement dans le choix du local à acheter est immédiatement signalé au siège et au service comptabilité.

En cas de changement dans le choix du local à acheter, l'ancienne attestation de réservation est annulée et une nouvelle attestation est établie mentionnant les

appartements échangés. La nouvelle attestation est établie dans le même nombre d'exemplaires et pour les mêmes destinataires que l'ancienne.

En cas de désistement, une demande écrite est faite par le client en double exemplaire contre accusé de réception. La demande est envoyée par le commercial au siège pour traitement. Une pénalité de désistement est éventuellement appliquée après accord de la direction.

Dans les deux cas, une mise à jour de la base de données du logiciel de la gestion commerciale est systématiquement et immédiatement faite par le commercial.

5. Traitement des impayés :

En cas d'impayés, le service comptabilité avise le commercial chargé du dossier pour relancer le client. Si cette situation n'est pas régularisée dans les plus brefs délais, une mise en demeure est envoyée au client l'invitant à régulariser sa situation dans un délai de 48h. En cas de réponse négative, le désistement est systématiquement prononcé.

6. Comptabilisation :

Les avances versées par les clients sont comptabilisées en débitant le compte 5141 "Banque" par le crédit des sous-comptes correspondants du compte 4421 "Clients – avances et acomptes". Les sous-comptes sont codifiés par le n° du projet, le n° du groupement d'habitation et le n° de l'appartement. Le contrat de vente est comptabilisé en :

- créditant le compte 7121 "Ventes de biens produits" pour le montant HT,
- créditant le compte 4455 "Etat – TVA facturée" pour le montant de la TVA,
- débitant le compte 4421 "Clients – avances et acomptes" pour solde.

7. Analyse des comptes clients :

Les comptes clients sont analysés et rapprochés mensuellement. Ce rapprochement est contradictoirement fait par les commerciaux chargés des dossiers et le service comptabilité.

II. PROCEDURE : ACHATS – STOCKS –FOURNISSEURS

A. Domaine d'application :

Acquisition de la réserve foncière,

Achats par marchés : Travaux de viabilisation, travaux de construction,

Achats par bon de commande : Matières, fournitures, consommables, prestations de service,...

B. Intervenants :

Direction générale,

Service technique,

Autres services demandeurs,

Service comptabilité.

C. Description de la procédure :

Supports Utilisables	Personnes Impliquées
<ul style="list-style-type: none">- Copie du contrat de vente- Planning- Cahier de prescriptions Spéciales- Copie du marché- Convention signée- Décomptes- Factures des décomptes- Convention- PV de réception- Bon de Commande Valorisé	<ul style="list-style-type: none">- Direction Générale- Le Notaire- Service Comptabilité- Service technique- Architecte- Bureau d'étude- Bureau de contrôle- Entrepreneur- Assistante de direction

<ul style="list-style-type: none">- Devis des fournisseurs- Tableau comparatif- Bon de livraison- Registre des réceptions	
--	--

1- Acquisition de la réserve foncière :

1.1. Constitution de la réserve foncière :

La réserve foncière est constituée par l'acquisition des terrains viabilisés ou non viabilisés. La décision d'acquisition relève des compétences de la direction générale. Les démarches juridiques et administratives de transfert de propriété passent par l'intermédiaire du notaire.

Les fonds avancés sur l'acquisition des terrains sont comptabilisés au niveau du compte 3411 " Fournisseurs – avances et acomptes versés sur commande d'exploitation".

La copie du contrat signée et légalisée ainsi que l'ensemble des pièces justificatives relatives aux frais, impôts et taxes supportés pour l'acquisition de la réserve foncière sont envoyés au service comptabilité pour comptabilisation.

Le coût d'acquisition des terrains est constitué par les éléments suivants :

- prix d'acquisition du terrain,
- frais de courtage,
- honoraires du notaire,
- impôts fonciers pris en charge,
- droit d'enregistrement,
- frais juridiques,
- frais de défrichage du terrain,
- coût de démolition des structures,
- coût de l'amélioration du terrain,
- frais financiers générés par les emprunts de financement des acquisitions foncières,

- coûts internes de gestion constitués des frais de fonctionnement qui peuvent être raisonnablement être rattachés aux terrains.

1.2. Comptabilisation de la réserve foncière :

La date d'entrée en stock des terrains acquis correspond à la date de signature du contrat.

Les terrains sont comptabilisés par leur coût d'acquisition complet, tel que défini ci-dessus. Une distinction est faite entre les terrains viabilisés et les terrains non viabilisés.

Ainsi, le compte 3111 "Réserves foncières" est débité par le crédit du compte 3411 " Fournisseurs – avances et acomptes versés sur commande d'exploitation" pour solde et par le crédit du compte 5141 "Banque" ou le compte 4411 "fournisseur".

1.3. Constatation de la sortie de la réserve foncière :

La sortie de la réserve foncière correspondant aux opérations suivantes :

- Vente de la totalité ou d'une partie de la réserve foncière,
- Transfert du coût du terrain au compte d'un lotissement,
- Transfert du coût du terrain au compte d'une construction.

Dans le cas de transfert dans un compte de lotissement ou de construction, la date d'effet de la constatation de la sortie correspond à celle de l'approbation de la construction ou du lotissement par les autorités ou organes compétents.

Ainsi, le compte 31119 "Coût des terrains sortis du stock" est crédité par le débit du compte 3131 "Biens en cours", en faisant la distinction entre les lotissements et les constructions en cours par projet.

2- Achats par marchés :

Les achats par marchés concernent :

- les travaux de viabilisation délégués,
- les travaux de construction délégués.

La direction générale fixe les objectifs à attendre et les projets à réaliser à court et à moyen terme, selon un planning fixé par elle, en se basant sur des études de rentabilité par projet. Ensuite, la direction générale définit les modalités d'exécution ainsi que les moyens matériels et financiers nécessaires.

2.1. Expression des besoins et adjudication des marchés :

Après étude des besoins par projet, en collaboration avec les différents intervenants : service technique, architecte, bureau d'étude, bureau de contrôle...; la direction générale établit un cahier de prescriptions spécial dans lequel elle définit les besoins par projet, les modalités d'exécution, les délais impartis d'exécution, les droits et les obligations des parties contractantes,... Ensuite, elle procède au lancement des consultations pour l'adjudication des marchés à l'entreprise la plus compétitive en termes de l'offre technique et financière.

L'adjudication des marchés est décidée par la direction générale, dans le cadre d'une commission, après une étude comparative des offres des différents soumissionnaires.

Une fois le marché adjugé, une convention est signée entre l'entreprise (maître d'œuvre) et l'adjudicataire (maître d'ouvrage). Une copie du marché et de la convention signée sont envoyées au service technique et au service comptabilité.

2.2. Réception des travaux :

- Travaux de viabilisation : La réception des travaux de viabilisation est assurée par le service technique en concertation avec les différents intervenants assurant les travaux de viabilisation : Commune, Agence urbaine, one, lydec,...
- Travaux de construction : La réception des travaux de construction est assurée par le service technique et un bureau d'étude et de coordination. Le contrôle de la conformité des travaux est assuré par le bureau de contrôle et l'architecte. Chaque phase terminée du projet fait l'objet d'un attachement qui est validé par le service technique, le bureau d'étude et l'entrepreneur.

Ensuite, le bureau d'étude établit un décompte qui est validé par l'architecte, le service technique et le service comptabilité.

2.3. Réception et contrôle des décomptes :

Le bureau d'ordre reçoit les décomptes approuvés et validés ainsi que les factures correspondantes.

Après enregistrement dans le "registre des réceptions" et affectation d'un numéro interne, les décomptes et les factures sont envoyés au service comptabilité.

Le service comptabilité procède aux contrôles suivants :

- le contrôle arithmétique des décomptes,
- la correspondance des décomptes avec les factures de l'entrepreneur,
- la validation par rapport à la convention.
- les mentions légales des factures,
- le calcul des coefficients d'avancement par projet et par groupement.

Ce travail de contrôle est matérialisé par l'apposition d'un cachet « CONTROLE ».

2.4. Achèvement des travaux et réception provisoire :

A l'achèvement des travaux, le bureau d'étude établit le décompte définitif qui le remet à l'architecte pour approbation.

L'architecte établit un PV de réception provisoire qui est validé par le bureau d'étude, le service technique et l'entrepreneur. Une retenue de garantie de 7% est systématiquement appliquée sur le prix global du marché.

2.5. Réception définitive :

Si aucune réserve n'est prononcée sur la réception provisoire dans un délai d'un an, la réception définitive est donc prononcée.

Un PV de réception définitive est établi par l'architecte. La retenue de garantie initialement déduite est immédiatement débloquée. Une copie de la réception définitive est envoyée au service comptabilité.

Le service comptabilité effectue les mêmes contrôles et appose son cachet sur la facture définitive.

2.6. *Eléments constitutifs du coût de viabilisation ou de construction :*

- Coût de production des lotissements :

En général, le coût de production d'un lotissement comprend :

- le coût d'achat du terrain tel que défini ci-dessus,
- Le coût des études : confiées aux architectes, géomètres, métreurs, topographes, bureaux d'étude etc...,
- les travaux de lotissement et de viabilisation : travaux d'assainissement, de voirie, d'électrification, d'adduction d'eau potable, de réseau téléphonique, d'aménagement des abords etc...;
- les charges financières générées par les emprunts de financement des projets de lotissement, pour la période concernant la réalisation des travaux de viabilisation,
- les coûts internes de gestion,
- les coûts associés à la structure des projets et aux installations communes y compris l'aménagement paysager et les installations récréatives ;
- les frais annexes : impôts et taxes, frais de publicité et de commercialisation...
- les provisions pour travaux restant à effectuer.

- Coût de production des constructions :

Par ailleurs, le coût de production d'une construction comprend généralement les éléments suivants :

- le coût de production du terrain loti tel que défini ci-dessus,
- les coûts des études telles que celles réalisées par les bureaux d'études, les métreurs et les architectes,
- les dépenses relatives aux travaux de construction tels que les gros œuvres, les travaux de plomberie, d'électricité, de peinture...etc,
- les charges financières générées par les emprunts de financement des projets de la construction, pour la période concernant la réalisation des travaux de viabilisation,
- les coûts internes de gestion constitués des frais de fonctionnement qui peuvent être rattachés à la production,

- les coûts associés à la structure des projets et aux installations communes y compris l'aménagement paysager et les installations récréatives,
- les frais annexes : impôts et taxes, frais de publicité et de commercialisation...
- les provisions pour travaux restant à effectuer.

2.7. Comptabilisation du stock :

Les décomptes reçus par le service comptabilité sont comptabilisés en stock pour leur montant total HT, déduction faite des versements déjà effectués et sans tenir compte du montant de la retenue de garantie.

Les travaux objet des décomptes sont imputés au niveau du compte stock de lotissement ou construction concerné et au niveau des sous-comptes relatifs à la nature des travaux effectués. Le montant de la TVA récupérable est porté au niveau du compte 3455 "Etat – TVA récupérable sur les charges".

La contrepartie est imputée au niveau des comptes :

- 4411 "fournisseur" pour le montant net à payer, et,
- 4417 "fournisseurs - retenue de garantie" pour le montant de la retenue de garantie.

Les charges imputables aux projets en cours, telles que définies ci-dessus, sont comptabilisées au niveau des sous-comptes correspondants au niveau du compte 3131 "Biens en cours", et ceci jusqu'à l'achèvement des travaux. Une fois la réception provisoire est établie, le coût de revient arrêté des projets en cours est viré au niveau des sous-comptes correspondants, par projet achevé, au niveau du compte 3151 "produits finis". Le virement au niveau du compte 3151 est fait en contrepartie du compte 3139 "Produits en cours sortis".

Le coût du stock arrêté des projets achevés ne pourrait plus être modifié après son virement au compte 3151 "Produits finis" ; Ce qui nécessite un provisionnement de l'ensemble des charges restant à effectuer sur les projets en-cours.

2.8. Provisionnement des travaux restant à effectuer :

Ces provisions correspondent au coût des travaux à effectuer postérieurement à la constatation de l'achèvement d'un programme pour permettre d'arrêter le coût total d'un projet.

Ces dépenses, connues dans leur principe, ne peuvent pas être chiffrées avec précision au moment de l'achèvement des opérations. Il s'agit notamment :

- de travaux de finition ou de parachèvement des ouvrages dont la nécessité est apparue à la fin du chantier ;
- de la réparation de malfaçons ou autres, dont le montant ne peut être répercuté aux entreprises, architectes ou assureurs ;
- des travaux d'aménagement des abords qui peuvent s'étaler sur une durée assez longue après la vente du programme concerné.

Les provisions doivent comprendre également des provisions pour acquisition de terrain permettant de couvrir un éventuel litige sur la fixation des prix des terrains déjà aménagés ou construits par l'entreprise, et dont la propriété n'est pas encore transférée (apurement foncier).

Les charges correspondantes doivent être évaluées et comptabilisées en majoration du coût de revient, à l'exclusion des :

- coûts commerciaux et de publicité à venir postérieurement à la date d'achèvement ;
- frais financiers postérieurs à l'achèvement ;
- charges d'entretien et de copropriété des logements invendus ;
- frais internes de gestion de l'entreprise après l'achèvement.

La détermination du montant de la provision pourrait être basée sur l'expérience des dépenses engagées après l'achèvement, des projets réalisés dans le passé.

2.9. Règlement :

(Voir procédure Trésorerie)

2.10. Analyse des comptes fournisseurs :

Les comptes fournisseurs sont analysés mensuellement en procédant au pointage des factures avec leurs règlements.

3- Achats par bon de commande :

3.1. Expression du besoin et passation des commandes :

Les achats par bons de commande concernent essentiellement les divers travaux supplémentaires, les fournitures et consommables.

L'expression du besoin est faite, soit par le service technique en cas des travaux supplémentaires, soit par les autres services pour les fournitures et consommables.

Les commandes sont faites auprès des fournisseurs choisis parmi la liste des fournisseurs agréés. Sinon, une consultation d'au moins 3 fournisseurs est lancée et un rapprochement contradictoire des devis est systématiquement établi. Ceci est matérialisé par l'établissement d'un tableau comparatif signé par l'assistante de direction.

Le besoin exprimé fait l'objet d'un bon de commande (BC) valorisé est établi en 3 exemplaires :

- l'original pour le fournisseur (couleur blanche),
- 1 exemplaire classé dans le dossier fournisseur,
- 1 exemplaire souche.

Les commandes téléphoniques et par fax sont interdites, sauf visa de la direction. Dans ce cas, une commande écrite doit être faite dans le plus bref délai.

3.2. Réception de la commande :

La réception des commandes est faite par le service demandeur. La confirmation de la réception est matérialisée sur le bon de livraison (le cas échéant sur la facture) par la mention "Reçu le" Suivi de la date de la réception.

3.3. Réception, contrôle et comptabilisation des factures :

Les factures sont reçues par le bureau d'ordre. Elles sont enregistrées dans le "registre des réceptions" en leur affectant un numéro interne. Ensuite, les factures sont transmises au service comptabilité.

Le responsable chargé de la comptabilité fournisseur reçoit les factures et procède à leur rapprochement avec les bons de commande correspondants.

Les contrôles des factures portent sur les éléments suivants :

- la réception effective de la commande,
- le caractère probant de la facture (mentions légales fiscalement),
- les quantités facturées,
- les prix appliqués,
- les calculs arithmétiques,
- les conditions de règlement.

Les factures conformes reçoivent la mention "bon à payer". Ensuite, elles sont comptabilisées au fur et à mesure de leur réception en débitant les comptes de charges ou de stock correspondants par le crédit du compte 4411 "Fournisseur".

Après enregistrement, les factures reçoivent la mention « Comptabilisé », le numéro d'enregistrement et les références d'imputation comptable. Ensuite, elles sont classées dans un échéancier de règlement en attente de leur règlement.

En fin d'exercice, l'ensemble des réceptions dont les factures ne sont pas encore parvenues doivent être provisionnées en contrepartie du compte 4417 "Fournisseurs – factures non parvenues".

3.4. Règlement :

(Voir procédure Trésorerie)

3.5. Analyse des comptes fournisseurs :

Les comptes fournisseurs sont analysés mensuellement en procédant au pointage des factures avec leurs règlements.

III.PROCEDURE : TRESORERIE

A. Domaine d'application

Encaissement des ventes.

Règlement des factures et autres dépenses.

B. Intervenants

Responsable trésorerie.

Réseau commercial : bureaux de vente.

Service comptabilité.

Direction générale.

C. Description de la procédure

Supports Utilisables	Personnes Impliquées
<ul style="list-style-type: none">- Support de paiement : Chèques,.....- Registre- Factures- Ordre de Paiement- Bon de Livraison (BL)- Bon de Caisse « dépenses »	<ul style="list-style-type: none">- Client- Personne qui se charge du versement en banque- Responsable Comptable- Fournisseurs- Responsable de la trésorerie- Direction

(BCD) - Registre de Caisse - Etats de Rapprochement Bancaire (ERB) - Inventaire de liquidités - PV	- Responsable Caisse - Banque
--	----------------------------------

1- Trésorerie banque « recettes » :

Tous les chèques et espèces reçus sont renseignés sur un registre en mentionnant : la date de la réception du support de paiement, l'émetteur, le numéro de l'appartement ou du local réservé, et la date de versement en banque.

Tous les chèques reçus doivent être libellé au nom de la société, barrés et annotés par la mention « non endossable ».

Les fonds reçus au niveau des bureaux de vente, à titre exceptionnel, sont immédiatement et systématiquement versés en fin de journée à la banque.

Les versements en banque sont faits par la personne désignée à cet effet par le siège contre décharge.

Les avis de versement en banque sont immédiatement et systématiquement transmis au service comptabilité pour comptabilisation.

2- Trésorerie banque « dépenses » :

Toutes les factures présentées au paiement doivent portées la mention « Bon à payer » matérialisant la réception effective de la prestation, ainsi que les références des supports de paiement utilisés.

La présentation des factures au paiement doit être faite, en concertation avec le responsable de la trésorerie tout en respectant les échéances convenues avec les fournisseurs.

Les factures originales portant toutes les mentions des contrôles décrites ci-dessus doivent être présentées en même temps que les supports de paiement lors du contrôle préalable, avant la signature du support de paiement.

Les factures remises au paiement doivent être visées par le responsable comptabilité après leur contrôle afin d'éviter une double présentation au paiement.

Aucune facture ne sera réglée par anticipation sauf accord express de la direction.

Les factures objets de règlement font l'objet d'un ordre de paiement (OP) pré numéroté et pré imprimé en double exemplaire :

- 1 exemplaire est classé dans le dossier du fournisseur concerné,
- 1 exemplaire souche.

Les deux copies de l'OP ainsi que le chèque de règlement, la facture et le BL sont envoyés à la direction générale pour la signature.

Les chèques émis doivent être barrés et annotés de la mention « non endossable », sauf pour le cas des chèques « alimentation de la caisse » qui sont établis au nom du responsable de la caisse et payable en numéraire. Aucun chèque « à blanc » ou « au porteur » n'est autorisé.

Les références de règlement sont portées sur les pièces justificatives de dépenses.

Tous les supports de paiement émis sont accusés réception par les bénéficiaires.

Les chéquiers sont sous la responsabilité du responsable comptable et financier et doivent être conservés dans un coffre fort.

Les chèques annulés doivent être découpés et conservés dans la souche en faisant apparaître le numéro du chèque annulé.

Les chèques d'alimentation de la caisse sont établis sur la base d'une situation de la caisse arrêtée et approuvée.

3- Trésorerie caisse « dépenses » :

La caisse est alimentée par un fond fixe de 5 000 DH sur présentation des pièces justificatives de dépenses. En cas de dépense exceptionnelle supérieure à ce

montant, une demande est faite à la direction accompagnée des pièces justificatives.

Toutes les dépenses en espèces doivent être appuyées de pièces justificatives probantes, portant la mention « bon à payer » et signées par les personnes habilitées.

Toutes les dépenses donnent lieu à l'établissement d'un bon de caisse « dépense » (BCD) pré numéroté et pré imprimé en 2 exemplaires :

- 1 exemplaire à la direction pour la signature accompagné des justificatifs de paiement,
- 1 exemplaire souche.

Tous les règlements en espèce sont accusés réception par les bénéficiaires. Aucune dépense en espèce ne peut être dépassée dix mille dirhams.

Tous les mouvements espèces « dépenses » doivent être transcrits sur un registre de caisse « recettes/dépenses ». Ce registre est rapproché régulièrement avec les disponibilités en caisse et les pièces justificatives.

4- Comptabilisation :

Les pièces comptables de la trésorerie émises ou reçues sont intégralement transmises au service comptabilité pour imputation comptable. Ces pièces doivent être tenues dans un ordre chronologique, numéroté et comportant le visa du responsable de la trésorerie.

Après enregistrement, les pièces de règlement reçoivent la mention « Comptabilisé » ainsi que le numéro d'enregistrement et les imputations comptables.

5- Contrôles :

Des états de rapprochement bancaire sont établis mensuellement pour tous les comptes ouverts. Ces états sont contrôlés et validés par le responsable comptabilité. Les suspens non apurés font l'objet d'une analyse et des écrits sont éventuellement faits aux banques.

Le responsable de la caisse doit systématiquement et quotidiennement opérer, en fin de journée, à un contrôle du solde des espèces avec les mouvements de la caisse et les justificatifs comptables.

Un inventaire des liquidités est établi périodiquement et au moins une fois par exercice, à la fin de ce dernier. Il concerne les disponibilités en caisse ainsi que les chèques en portefeuille. Un PV est établi à la fin de chaque opération d'inventaire des liquidités et valeurs en caisse.

III. PROCEDURE : PAIE – PERSONNEL

A. Domaine d'application

B. Intervenants

Responsable de la paie.

Responsable comptabilité.

Direction générale.

C. Description de la procédure

Supports Utilisables	Personnes Impliquées
<ul style="list-style-type: none">- Journal de la paie- Bulletins de paie- Etats fiscaux et sociaux- Ordres de virement- Bordereaux de versement de l'IR- Bordereaux de CNSS	<ul style="list-style-type: none">- Responsable de la Paie- Responsable de la comptabilité- Direction

<ul style="list-style-type: none">- Bordereaux des autres organismes sociaux- Livre de congés.	
---	--

Le responsable de la paie collecte les informations nécessaires pour l'établissement de la paie mensuelle : jours travaillés, maladies, congés, primes, sanctions,...

Les éléments de la paie sont saisis sur le logiciel de la paie pour la préparation du journal de paie mensuel, les bulletins de paie, ainsi que les différents états fiscaux et sociaux.

La paie arrêtée est remise au responsable comptabilité pour contrôle avant l'établissement des ordres de virements. Après contrôle, le journal de la paie ainsi que les ordres de virements sont envoyés à la direction pour validation et signature.

Le responsable de la paie assure également les tâches suivantes :

- ✓ Assurer le règlement de la paie mensuelle,
- ✓ Etablir les bordereaux de versement de L'IR et assurer leurs règlements,
- ✓ Récapitulation mensuelle des salaires sur les bordereaux de la CNSS,
- ✓ Récapitulation trimestrielle des salaires sur les bordereaux des autres organismes sociaux,
- ✓ Récapitulation annuelle des salaires sur l'état fiscale n° 9421,
- ✓ Classer les pièces de la paie et des charges sociales dans de chronos ou dans des dossiers,
- ✓ Gestion des dossiers du personnel (Classement des documents émises ou reçue par l'entreprise pour le compte du personnel),
- ✓ Assurer la relation avec les organismes sociaux,

- ✓ Assurer les règlements des cotisations dues auprès des organismes sociaux,
- ✓ Assurer les remboursements et les versements des prestations sociales,
- ✓ Suivre des congés annuels et exceptionnelles (maladies, maternités etc),
- ✓ Récapitulation mensuelle des congés sur le livre de congé,
- ✓ Analyser périodiquement les comptes des avances et des prêts au personnel de l'entreprise.

CONCLUSION

La finalité de la mission du Commissaire aux Comptes est de contribuer à la fiabilité de l'information financière et, par là même, de concourir à la sécurité de la vie économique et sociale, tant pour les besoins de gestion et d'analyse interne à l'entreprise que pour les besoins de l'ensemble des partenaires ou tiers intéressés par celle-ci.

De ce fait, la comptabilité constitue un système d'information par excellence. Elle fournit aux gestionnaires l'outil de base pour la prise de décision. La qualité des informations utilisées dépend de la qualité de l'organisation comptable de l'entreprise. La description par écrit de cette organisation comptable est indispensable. Les procédures formalisées ont un effet direct sur les performances de la fonction comptable : baisse des effectifs et des dépenses comptables, augmentation de la productivité, amélioration de la coordination entre les différentes fonctions et facilité de l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise.

*D*ans un effort de développement de l'économie nationale et ce dans un contexte d'internationalisation des affaires, le Maroc a voulu rehausser l'entreprise marocaine au rang des firmes de haut niveau. C'est ainsi qu'il a entrepris une série de réformes tant sur le plan juridique que comptable. Soucieux de préserver la transparence, et conscient du fait que le système comptable est la pierre angulaire de tout système d'information de l'entreprise, le législateur a estimé utile de mettre en place un dispositif garant de la bonne marche de ce système comptable, et de la fiabilité de l'information qu'il produit.

*D*ans cette perspective, la loi 9.88 relative aux obligations comptables des commerçants dans l'article 4 a obligé ces derniers à avoir un document décrivant les procédures et l'organisation comptable de leurs entreprises dès lors que ce document est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles par le commissaire aux comptes.

*N*éanmoins, l'application de cette disposition légale se heurte sur le plan pratique à plusieurs difficultés. En effet, aucune précision réglementaire quant au contenu, à la forme et à la méthodologie d'élaboration de ce document n'est donnée, et aucune recommandation des instances comptables nationales à l'instar de l'expérience étrangère à ce sujet n'est fournie.

*L'*entreprise recherche à travers l'élaboration du manuel de procédures un moyen pour améliorer son contrôle interne et en général ses performances. Pour que ce but soit atteint, la conception du manuel de procédure devrait être faite en tenant compte de l'organisation générale de l'entreprise et de ses perspectives de développement et ce dans le but de produire un manuel des procédures adapté et adaptable.

*C*e document est d'une importance capitale dans la mesure où il donne au commissaire aux comptes une idée globale sur l'environnement au sein duquel évolue le système comptable de l'entreprise, et lui permet de se familiariser avec les particularités comptables de l'entreprise en un temps très restreint.

*P*our terminer, la mise en œuvre d'une opération de rédaction des procédures réclame une démarche prudente et réfléchie. Elle suppose une large participation des intéressés. Elle repose simultanément sur l'engagement et la



responsabilisation du sommet de l'organisation. La participation des intéressés et la mobilisation énergétique du sommet, loin d'être contradictoires se complètent. Elles sont les conditions simultanées de la réussite d'un tel projet.

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE



Mémoires :

- **Mémoire d'expertise comptable sous le thème : Le manuel d'organisation comptable, outil de gestion et de contrôle : Rôle de l'expert comptable dans sa conception et sa mise en place. MR. SEDEGUI BACHIR. Mars 2004.**
- **Mémoire de 4ème année du cycle normale de l'ISCAE sous le thème: Proposition de procédures administratives, de gestion financière et patrimoniale au sein d'un établissement public (RTM) dans le cadre de l'élaboration de son manuel de Procédures. Meryem BENAMAR et Adel ZBIR .**



Documents remis par PKF :

- **Prise de connaissance et Méthodes d'évaluation de la Société ;**
- **Matrice de Faiblesses du Contrôle Interne de la Société.**



Ouvrages et Revues :

- **« Rédiger les procédures de l'entreprise : Guide Pratique » Alain Henry, Ignace Monkam DAVERAT, 3ème Edition, Edition d'organisation**



- « **Auditer et contrôler les activités de l'entreprise** » de Claude Grenier et Jean bonne bouche. Edition Foucher 2003. Collection Géode : gestion, Economie, Organisation et Droit de l'entreprise.