

ISTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET
D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'EXPERTISE
COMPTABLE

***LE MANUEL D'ORGANISATION COMPTABLE
OUTIL DE GESTION ET DE CONTRÔLE : ROLE
DE L'EXPERT COMPTABLE DANS SA
CONCEPTION ET SA MISE EN PLACE***

***SEDEGUI BACHIR
MAI 2004***

REMERCIEMENTS ET DEDICACE

Je dédie ce memoire à ma petite et grande famille ainsi qu'à toute personne ayant contribué à ma formation et à mon epanouissement intellectuel et je remercie M Kharbouch Abdelahak, mon directeur de recherche, pour tous ses conseils et tout son soutien.

AVANT PROPOS

Conformément aux recommandations du jury d'agrément, des modifications ont été apportées au présent mémoire afin de tenir compte de toutes les remarques formulées par ce dernier. Ces observations ont été l'occasion de développer d'avantage certaines parties du sujet afin de les enrichir beaucoup plus et augmenter leur intérêt pour le lecteur. Ainsi des modifications ont été apportées à certaines parties à savoir :

- L'étude détaillée du diagnostic des contraintes et des conséquences de la mise en place du manuel d'organisation comptable, ainsi que celle de la contribution de l'expert comptable à l'élaboration et la mise en œuvre de ce manuel ; ont été traité dans une première partie ;
- Une deuxième partie réservée au rôle du manuel d'organisation comptable dans le renforcement du système de contrôle interne de l'entreprise ;
- Une troisième partie consacrée à la place du manuel d'organisation comptable dans la démarche et procédures d'audit

Compte tenu de ces modifications, l'intitulé du sujet a été légèrement modifié et la bibliographie a été enrichie par diverses publications.

LE MANUEL D'ORGANISATION COMPTABLE
OUTIL DE GESTION ET DE CONTRÔLE : RÔLE DE L'EXPERT COMPTABLE DANS
SA CONCEPTION ET SA MISE EN PLACE.

1. INTRODUCTION

- 1.1 Objectif et intérêt du mémoire ;
- 1.2 Cadre légal et situation de l'information comptable au Maroc ;
- 1.3 Le manuel d'organisation comptable : Obligation légale ou nécessité économique ?
- 1.4 Contribution de l'expert comptable dans le cadre de l'élaboration du manuel d'organisation comptable.

2 PREMIERE PARTIE : CONTENU, REGLES ET CONDITIONS D'ELABORATION DU MANUEL D'ORGANISATION COMPTABLE

2.1 Chapitre 1 : Cadre économique et institutionnel.

- 2.1.1 *Section 1 : La situation socio-économique et environnement général ;*
- 2.1.2 *Section 2 : Aspects liés aux problèmes de gestion et d'organisation comptable ;*
- 2.1.3 *Section 3 : Cadre légal et normes comptables ;*
- 2.1.4 *Section 4 : La nouvelle mission du commissaire aux comptes ;*
- 2.1.5 *Section 5 : Contenu et intérêt pour les utilisateurs du manuel.*

2.1 Chapitre 2 : Réflexion sur le contenu du Manuel d'Organisation Comptable ;

- 2.2.1 *Section 1 : Difficulté à définir le contenu du Manuel d'Organisation Comptable ;*
- 2.2.2 *Section 2 : Doctrine et expériences internationales (Cas de la France, de la Tunisie et la communauté des pays de l'Afrique de l'Ouest) ;*
- 2.2.3 *Section 3 : Réflexion sur la présentation du Manuel d'Organisation Comptable;*
- 2.2.4 *Section 4 : Limites du M.O.C;*

2.3 Chapitre 3 : Approche méthodologique et enjeux

- 2.3.1 *Section 1 : Rôle de l'expert comptable et démarche*
- 2.3.2 *Section 2 : Importance de la planification et de l'organisation de la mission*

2.3.3 Section 3 : *Diagnostic de l'entreprise*

- 2.3.3.1 Description et diagnostic de l'organisation et des procédures de l'entreprise ;
- 2.3.3.2 Diagnostic de la fonction et des normes comptables adoptées par l'entreprise ;
- 2.3.3.3 Examen des plans de développement de l'entreprise ;
- 2.3.3.4 Proposition d'objectifs et amélioration des procédures ;

2.3.4 Section 4 : *Elaboration du manuel d'organisation comptable* ;

2.3.5 Section 5 : *Formation du personnel et mise en place du Manuel* ;

**3 DEUXIEME PARTIE :LE MANUEL D'ORGANISATION COMPTABLE
ET CONTROLE INTERNE**

3.1 Chapitre 1 : *Le Manuel d'Organisation Comptable et le contrôle interne*

- 3.1.1 Section 1 : *L'organisation comptable et les principes fondamentaux du contrôle interne* ;
- 3.1.2 Section 2 : *L'évolution de la comptabilité et ses conséquences sur le contrôle interne* ;
- 3.1.3 Section 3 : *Place du M.O.C dans les activités de contrôle* ;
- 3.1.4 Section 5 : *Le Manuel d'Organisation Comptable dans la petite entreprise: une étape vers le contrôle interne*

3.2 Chapitre 2 : *Le manuel d'organisation comptable : Outil de gestion et d'amélioration du contrôle interne*

- 3.2.1 Section 1 : *Manuel d'Organisation Comptable moyen d'amélioration des performances de l'entreprise* ;
- 3.2.2 Section 2 : *Manuel d'Organisation Comptable moyen de renforcer le contrôle interne* ;

4 **TROISIEME PARTIE** : LE MANUEL D'ORGANISATION COMPTABLE ET AUDIT

4.1 **Chapitre 1** : Le Manuel d'Organisation Comptable et Audit

4.1.1 *Section 1* : Similitudes entre la démarche de conception du Manuel et celle de l'Audit

4.1.2 *Section 2* : Audit et système d'information comptable ;

4.1.3 *Section 3* : Normes d'audit et procédures comptables ;

4.2 **Chapitre 2** : Le manuel d'organisation comptable au service de l'Audit

4.2.1 *Section 1* : Le manuel d'organisation comptable moyen d'appréciation et d'évaluation du contrôle interne

4.2.2 *Section 2* : Le manuel d'organisation comptable et audit des situations intermédiaires ;

4.2.3 *Section 3* : Le manuel d'organisation comptable et audit des comptes consolidés (manuel de consolidation) ;

4.2.4 *Section 4* : Le manuel d'organisation comptable et les techniques de détection des risques de fraudes ;

5 **CONCLUSION**

- Manuel d'organisation : Définition du contenu et élargissement du champ d'application ;
- Besoin de normalisation de la mission d'élaboration du Manuel d'organisation ;
- Nécessité d'intégrer le manuel de procédure dans le cadre d'une organisation générale de l'entreprise ;
- L'intérêt de l'actualisation du manuel d'organisation comptable ;
- Respect dans le temps et dans l'espace des procédures internes ;
- Limites des procédures de contrôle interne ;
- La responsabilité civile de l'expert comptable dans le cadre de cette mission ;
- Le cadre conceptuel comptable traditionnel nécessite une refonte afin de pouvoir répondre aux nouvelles exigences en matière de gestion.

6 **ANNEXES**

7 **BIBLIOGRAPHIE**

8. **LEXIQUE**

1 - INTRODUCTION

1.1 Objectif et intérêt du mémoire

Le manuel d'organisation comptable en plus de son caractère obligatoire pour les commerçants réalisant un chiffre d'affaires toutes taxes comprises de KDH 7 500, est une nécessité pour la gestion des entreprises d'une certaine taille. En effet, 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.

Seul moyen pour faire face à ce défi qu'est la concurrence, c'est de se distinguer par la performance et 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 et être aussi en mesure de maîtriser les flux de l'entreprise et en particulier les coûts.

C'est dans cette vision des choses, qu'à travers ce mémoire l'accent sera mis sur la nécessité et l'intérêt pour toute entreprise marocaine de disposer d'un manuel d'organisation comptable lui permettant de dépasser l'obligation comptable pour en faire un outil de gestion et d'amélioration des performances de l'entreprise.

L'objectif donc de ce mémoire est la contribution à l'élaboration d'un manuel d'organisation comptable pouvant être considéré comme un outil de l'organisation comptable devant permettre la maîtrise et l'amélioration de l'information financière tant au niveau de sa qualité que de celui des délais nécessaires à sa production.

La recherche de cet objectif nous conduit :

- A démontrer qu'au-delà du fait que le manuel d'organisation comptable satisfait à une obligation comptable, il peut s'avérer une nécessité pour l'entreprise dans la mesure où il permet de contribuer d'une manière générale à l'amélioration des performances de cette dernière ;
- A étudier la forme et le contenu du manuel d'organisation comptable étant donné que la loi ne les a pas clairement définis. En effet, peu de commentaires avaient été émis par les organismes représentatifs des utilisateurs de ce manuel (ordre des experts

comptables, administration fiscale et entreprise) quant au contenu et à la forme du document. Il y a lieu de signaler, que le Conseil régional des experts comptables de Casablanca et Sud a préparé un projet de Manuel d'Organisation Comptable à présenter au Conseil National de Comptabilité « CNC » pour approbation ;

- A proposer une démarche générale de conception et d'élaboration du manuel d'organisation comptable ;
- A constater la nécessité de normaliser le contenu de cette mission dans l'intérêt de la profession et des entreprises ;
- A analyser l'apport du manuel d'organisation comptable au système de contrôle interne ;
- A démontrer son utilité pour l'auditeur interne ou externe à l'entreprise.

1.2 Cadre légale et situation de l'information comptable au Maroc.

L'article 4 de la loi n° 9-98 relative aux obligations comptables des commerçants, promulguée par Dahir N°1-12-138 du 25 décembre 1992, a soumis une certaine catégorie d'entreprises au Maroc, à l'obligation de disposer d'un manuel d'organisation comptable. Cette obligation a été confirmée par des dispositions fiscales et celles du code de commerce obligeant ainsi les commerçants à se conformer à cette obligation.

Dix ans après la promulgation de la loi comptable, plusieurs entreprises pourtant soumises à cette règle ne s'y sont pas conformées. Pour cela, différentes raisons peuvent être citées et notamment celles concernant le caractère familial des entreprises au Maroc, la transformation en masse des sociétés anonymes en société à responsabilité limitée dans le but d'échapper au contrôle du commissaire aux comptes etc...

Le tissu économique marocain est caractérisé par la domination des petites et moyennes entreprises se présentant en grande majorité sous la forme de SARL ou entreprise personnelle.

Dans ce contexte, le respect de cette obligation ne peut être raisonnablement vérifié que dans les entreprises soumises au contrôle du commissaire aux comptes ou dans certaines mesures, dans celles assistées par un expert comptable.

Dans les autres entreprises concernées par cette obligation, le niveau du management est souvent à l'origine de la décision de l'entreprise de disposer ou non d'un manuel d'organisation comptable.

L'information financière et comptable est souvent, dans les entreprises au Maroc, l'affaire du responsable de la comptabilité qui est chargé de collecter et de traiter cette information afin de présenter des états financiers. L'information ainsi produite par ce responsable n'est souvent utilisée que pour les besoins de la déclaration fiscale annuelle ou pour information aux banques. Cette situation s'explique par le fait que l'information est produite avec un certain retard et qu'elle est souvent jugée incomplète et peu pertinente pour les gestionnaires.

Résultat, l'information comptable est souvent négligée au profit de celle que les dirigeants peuvent obtenir en temps réel de leurs collaborateurs acceptant de facto une marge d'erreur jugée acceptable pour une prise de décision.

D'une manière générale, parce qu'elle est produite tardivement et qu'elle n'est pas toujours vérifiée et contrôlée, l'information comptable n'occupe pas la place qu'elle mérite dans le cadre du système décisionnel des entreprises au Maroc.

En effet « *une information est utile si elle contribue à réduire pour le responsable l'incertitude de l'avenir. Une information a de la valeur si elle est susceptible d'affecter la ou les décisions considérées* »¹.

1.3 Le manuel d'organisation comptable : Obligation légale ou nécessité économique ?

Le manuel de procédure considéré avant tout comme une obligation légale par les entreprises, peut s'avérer d'une utilité économique pour ces dernières dans la mesure où il peut :

- Constituer un instrument de base pour les contrôles internes ;
- Constituer un instrument pour l'application des principes comptables et par conséquent, rendre l'information comptable et financière plus pertinente en vue d'atteindre l'image fidèle ;
- Contribuer à l'identification et la limitation des risques fiscaux à travers une meilleure application des règles fiscales ;
- Contribuer à l'accélération de la production des états comptables ;
- Déceler des défaillances au niveau d'autres services et fonctions de l'entreprise ;
- Faciliter l'intégration et la rotation du personnel notamment dans les services comptables et financiers ;

¹ JC Emery, The Organizational planning contrôle système theory and technology –NY the MAC Milan 1969, cité par JL Le Moingne dans "Les systèmes d'information dans les organisations" Paris PUF 1973 p.41.

- Responsabiliser davantage le personnel afin d'éviter les opérations non autorisées et des détournements ;
- Etc...

Il peut paraître donc utile pour les entreprises d'adopter le manuel d'organisation comptable pour en faire un outil de travail après avoir satisfait à l'obligation comptable.

1.4 Contribution de l'expert comptable dans le cadre de l'élaboration du manuel d'organisation comptable (M.O.C)

S'agissant d'un document d'une grande utilité pour l'entreprise, il est nécessaire qu'il soit élaboré méthodiquement par des personnes qualifiées pour ce genre de mission et disposant d'une grande expérience dans le domaine de l'organisation et du contrôle des entreprises.

De part les missions qui peuvent être confiées à l'expert comptable, ce dernier reste le partenaire de choix pour ce genre de mission dans la mesure où son implication dans les différents rouages de l'entreprise lui permet de connaître les différents processus qui conduisent à la construction de l'information financière.

En effet, il peut intervenir dans plusieurs domaines :

- Commissariat aux comptes ;
- mission de surveillance ou d'établissement des comptes de l'entreprise ;
- Conseil fiscal et juridique ;
- Audit externe ;
- Expertise judiciaire ;.

La vision d'ensemble de l'entreprise que peut avoir un expert comptable lui permet de concevoir un manuel d'organisation comptable adapté à la situation de cette dernière et répondant aux besoins de ses utilisateurs et aux autres objectifs fixés par l'entreprise.

L'élaboration de ce document passe par un diagnostic approfondi de la fonction comptable, financière et les autres fonctions de l'entreprise. Ce diagnostic devrait s'acheminer vers une adaptation des procédures comptables et financières voir même les autres procédures et ce, dans le but de répondre notamment aux objectifs de renforcement du contrôle interne.

Enfin, il faut souligner que l'élaboration du manuel d'organisation comptable peut être également l'occasion pour l'entreprise de revoir son organisation générale.

La conception du M.O.C est une autre occasion pour l'entreprise de s'interroger sur ses pratiques comptables et fiscales et spécialement en l'absence d'un contrôle externe.

L'entreprise aura besoin dans ce cas précis des conseils de l'expert comptable pour redéfinir ses procédures et ses pratiques comptables.

Le plan retenu pour cette étude de la problématique du manuel d'organisation comptable, s'articule autour de trois parties distinctes.

Première partie consacrée à l'étude du contenu des règles et conditions d'élaboration du manuel d'organisation comptable. Il sera question notamment d'étudier ce que devrait être le manuel d'organisation comptable non seulement selon les textes réglementaires, mais aussi et surtout selon les besoins des utilisateurs tant internes qu'externes à l'entreprise.

En insistant sur la nécessité d'adopter une approche méthodologique pour la conception et la mise en place du manuel d'organisation comptable, nous nous efforcerons de démontrer son importance dans la réussite de la mission aussi bien pour l'entreprise que pour l'expert comptable chargé de la réaliser.

La phase « diagnostic de l'entreprise » sera particulièrement détaillée tenant compte des recommandations du jury d'agrément.

Les autres étapes à franchir avant la mise en place du manuel seront aussi étudiées afin de montrer leur utilité pour la réussite de cette mission.

Tout au long du développement de cette partie, nous insisterons - côté pratique - sur le rôle essentiel que peut avoir l'expert comptable dans la conception et la mise en place du manuel d'organisation comptable.

La Deuxième partie consacrée à la place du manuel d'organisation comptable au sein du système de contrôle interne et à sa contribution à l'amélioration et le renforcement de ce dernier.

La Troisième partie développe l'utilité du manuel d'organisation comptable pour l'auditeur interne et externe ainsi que l'utilisation que peut en faire ces intervenants dans le cadre de leurs missions respectives.

2 - PREMIERE PARTIE :
CONTENU, REGLES ET CONDITIONS D'ELABORATION
DU MANUEL D'ORGANISATION COMPTABLE

2.1 Chapitre 1 : Cadre économique et institutionnel

2.1.1 Section 1 : La situation socio-économique et environnement général

Comme l'a souligné la Banque Mondiale dans ces dernières publications sur le Maroc, les atouts de ce dernier sont ses petites et moyennes entreprises qui constituent environ 80% de son tissu économique et qui seront le moteur de la croissance du pays.

A l'origine de la création de ces entreprises ; il y'a le plus souvent une personne ou un réseau familial. Cette situation est due à des considérations sociales particulières et spécifiques au monde des affaires au Maroc ce qui n'a pas permis un développement rapide des sociétés capitalistes qui caractérisent les sociétés modernes et développées.

Le nombre total des personnes physiques et morales inscrites au registre central de commerce s'élève à 333 797 dont 75 284 personnes morales (soit 22,55%) et 258 513 personnes physiques (soit 77,45%) :

Statistiques personnes morales par forme juridique¹ (Données à fin Octobre 2002)

Formes Juridique	Nombre	%
Société à Responsabilité Limitée	54 550	72,45
Société Anonyme	11 179	14,85
Société en Nom Collectif	5 861	7,78
SARL à Associé Unique	3 430	4,56
Société Civile Immobilière	126	0,20
Société en Commandite Simple	93	0,10
Société Anonyme Simplifié	19	0,02
Société en Commandite Par Action	14	0,02
Groupement d'Intérêt Economique	10	0,02
Société de Participation	2	0
Total	75 284	100

¹ Source site Web www.ompic.org.ma

Au vu de ces données, nous constatons la prédominance des entreprises individuelles par rapport aux entreprises sous forme de sociétés dont les SARL représentent la plus grande part.

Cette situation peut s'expliquer à notre avis, notamment par les raisons suivantes :

- Les entreprises sous forme de personne physique sont le plus souvent des petits commerces ne justifiant pas aux yeux de leurs propriétaires la création d'entité juridique morale ;
- Le choix de la forme de personne physique peut être dicté par l'existence d'un seul propriétaire ;
- La préférence pour la forme juridique SARL est justifiée par l'absence du contrôle exercé par le commissaire aux comptes (pour les SARL dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes ne dépasse pas 50 Millions DH) et par la simplicité de son mode de gestion ;

A cela s'ajoute le secteur informel de plus en plus pesant dans l'économie nationale. Ce dernier ne favorise pas le développement d'un climat de concurrence loyale.

Il apparaît donc clair que les entreprises légalement constituées font face à d'énormes défis et notamment :

- La concurrence internationale de plus en plus présente sur le territoire marocain ;
- La concurrence locale et plus précisément celle du secteur informel qui constitue une menace réelle pour l'entreprise au Maroc ;
- Des problèmes d'infrastructure, de financement, de pouvoir d'achat et de main d'œuvre qualifiée ;

L'entreprise, si elle arrive à se frayer un chemin dans cet environnement relativement non propice aux affaires, doit encore s'organiser en interne pour pouvoir assurer sa survie.

Dès lors, son organisation interne apparaît comme une arme efficace pour se maintenir sur le marché.

2.1.2 Section 2 : Aspects liés aux problèmes de gestion et d'organisation comptable ;

La conception d'une organisation qu'elle soit réalisée au moment du démarrage de l'entreprise ou durant la vie de cette dernière, n'est pas jugée une nécessité par la majorité des promoteurs et chefs d'entreprises au Maroc.

L'organisation comptable se résume souvent à la création de quelques postes de comptables et à des instructions verbales formulées par le chef d'entreprise à ces derniers.

Il est rare de constater qu'une mise en place d'organisation comptable soit précédée par une étape d'analyse des besoins présents et futurs de l'entreprise.

Les problèmes liés à l'organisation comptable au sein de l'entreprise sont souvent ignorés et ne sont pas pris suffisamment au sérieux dans la mesure où la comptabilité dans son ensemble est considérée parfois comme une contrainte ou un mal nécessaire plutôt qu'un outil de gestion à la portée du chef d'entreprise.

La mise en place d'une organisation au sein d'une entreprise suppose une réflexion autour des besoins de l'entreprise en terme d'information et des risques liés à sa structure et à son environnement.

Compte tenu de la faible sensibilité des chefs d'entreprises aux problèmes d'organisation en général, et du faible taux d'encadrement au sein de l'entreprise au Maroc, cette situation n'est pas de nature à contribuer au développement des niveaux d'organisation et plus particulièrement l'organisation comptable.

En ces temps de crise et de stagnation de l'activité économique, les entreprises ont tendance à réduire leurs dépenses et surtout celles qui sont à leurs yeux non productives et notamment les honoraires pour missions d'organisation.

A notre avis, il serait recommandé d'élargir davantage le champ d'application de cette obligation afin de toucher le plus grand nombre d'entreprises au Maroc et ce, dans le but de faire prendre conscience aux chefs d'entreprises des vertus d'une bonne organisation.

2.1.3 Section 3 : Cadre légal et normes comptables

2.1.3.1 - Normes comptables

2.1.3.1.1 - Normes comptables internationales

Les normes comptables internationales et notamment celles éditées par IASC² s'appliquent aux états financiers pour toute entreprise commerciale, industrielle ou autre.

Ainsi, la préparation des états financiers relève de la responsabilité des dirigeants de l'entreprise. Il appartient au réviseur de se former une opinion et de l'exprimer dans un rapport sur les états financiers.

Il en résulte que les normes comptables internationales ne traitent pas explicitement de l'organisation comptable à mettre en place pour la production des états financiers mais plutôt des règles à observer pour que l'information qui se dégage de ces états soit la plus pertinente possible et la plus proche de l'image fidèle de ce qu'est la situation comptable, financière et patrimoniale de l'entreprise.

L'absence de références internationales pour l'élaboration d'un manuel d'organisation comptable ne permet pas de prendre exemple sur des législations ou normes étrangères.

Cependant, certains principes comptables fondamentaux comme la permanence des méthodes conduisent implicitement à l'élaboration d'un manuel d'organisation comptable.

2.1.3.1.2 - Normes nationales

Le Code Générale de la Normalisation Comptable dans son volume 1 chapitre III a défini l'organisation comptable que toute entreprise devrait mettre en place. Ainsi la comptabilité devrait être organisée de telle sorte qu'elle permette :

- De saisir, classer et enregistrer les données de base chiffrées ;
- D'établir en temps opportun les états prévus ou requis ;
- De fournir périodiquement, après traitement, les états de synthèse ;
- De contrôler l'exactitude des données et des procédures de traitement.

De plus, la comptabilité ainsi décrite pour être probante, devrait satisfaire aux exigences de la régularité. Celle-ci est fondée sur le respect des principes et des prescriptions du CGNC .

² International Accounting Standards Committee (IASC)

Par ailleurs, le CGNC a classé le Manuel d'Organisation Comptable en tête des livres et supports comptables marquant ainsi l'importance d'un tel document dans l'organisation comptable à mettre en place par toute entreprise.

Le CGNC précise que les entreprises devraient disposer d'un M.O.C décrivant les procédures et l'organisation comptable lorsqu'il est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles.

Il en résulte que le CGNC Après avoir défini **les conditions** auxquelles toute organisation comptable devrait satisfaire afin **que la comptabilité soit probante et régulière**, a obligé les entreprises à élaborer un M.O.C lorsque ce dernier est jugé nécessaire à la compréhension du système et à la réalisation des contrôles. Cette disposition risque de souffrir de plusieurs interprétations subjectives dans la mesure où l'exigence de ce document dépendra du degré de compréhension du système comptable par les contrôleurs externes.

2.1.3.2- Cadre légal

2.1.3.2.1 – La loi comptable

La loi n° 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants dans son article n°4 a rendu obligatoire pour les commerçants dont le chiffre d'affaires annuel dépassent le montant de KDH 7 500 , de disposer d'un manuel décrivant l'organisation comptable au sein de leur entreprise. A noter que cette loi promulguée le 25 décembre 1992 est entrée en vigueur à partir des exercices ouverts à compter du 1^{ER} janvier 1994.

Cette obligation a été confirmée par l'article n° 19 du Dahir n° 1-96-83 du 1^{ER} Août 1996 portant promulgation de la loi n° 15-95 formant code de commerce qui stipule « *Le commerçant tient une **comptabilité** conformément aux dispositions de la loi n° 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants promulguées par le dahir n° 1-92-138 du jourada II 1413 (25 décembre 1992) ».*

Il apparaît donc que contrairement aux dispositions du CGNC qui ne fixent pas de règles précises pour soumettre les entreprises à cette obligation, la loi 9-88 a fixé un montant de chiffre d'affaires au-delà duquel, l'entreprise devient soumise de plein droit à cette obligation.

Il semble qu'il y'ait une contradiction entre le texte de loi et les dispositions du CGNC ce qui n'est pas de nature à permettre de mieux définir les entreprises concernées par cette obligation.

A notre avis et compte tenu de la prééminence de la loi sur la norme, ce sont les dispositions légales qui devraient être appliquées en premier.

En revanche, pour le commissaire aux comptes et les experts comptables, le respect de la norme comptable constitue une obligation professionnelle, ce qui les met en situation de porte à faux vis-à-vis de cette norme. A ce sujet, plusieurs questions peuvent être posées :

- Devraient-ils se contenter uniquement des dispositions de la loi 9-88 ?
- Quelle est la responsabilité d'un commissaire aux comptes en cas de non-respect des dispositions du CGNC ?

Les réponses à ces questions devraient être apportées dans le cadre du conseil national de l'ordre des experts comptables et celui du conseil national de la comptabilité afin de lever toute ambiguïté quant aux personnes assujetties à cette obligation.

Le problème existe lorsqu'une entreprise n'ayant pas atteint le plafond du chiffre d'affaires fixé par la loi, disposant d'un système de traitement relativement complexe ne permettant pas de réaliser les contrôles en l'absence d'une description détaillée de ce système.

A notre avis, et dans la mesure où l'organisation complexe est la particularité des moyennes et grandes entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse généralement le montant de KDH 7 500 cette contradiction se trouve relativisée.

D'après la loi 9-88, l'obligation consiste à élaborer un Manuel d'Organisation Comptable dans le but de « **décrire l'organisation comptable** » alors que le CGNC exige qu'il y ait description des « **procédures et l'organisation comptable** ». Ceci constitue une autre contradiction dans la mesure où l'exigence n'est pas la même dans les deux textes comptables.

Une harmonisation de ces textes s'impose dans l'intérêt des entreprises au Maroc et de toute la profession.

Il est toujours regrettable que le choix des entreprises, soumises à l'obligation d'élaboration du manuel d'organisation comptable, soit basé uniquement sur un critère de chiffre d'affaires. En effet, ce critère exonère un certain nombre d'entreprises n'atteignant pas le seuil de chiffre d'affaires fixé par la loi, mais dont le système comptable peut être qualifié de complexe.

De l'autre côté, certaines entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse le seuil de KDH 7 500 mais dont le volume d'activité et des opérations traitées est tellement réduit et simple qu'il n'est pas nécessaire de mettre en place un tel dispositif.

De plus, le texte de loi n'a pas été précis en ce qui concerne les petites entreprises qui réalisent de manière exceptionnelle lors d'un exercice social, un chiffre d'affaires dépassant le montant de 7 500 KDH. Sont-elles ou non soumises à l'obligation d'élaboration de manuel de procédures ?

A notre avis il serait souhaitable de combiner entre deux ou trois critères (chiffre d'affaires, nombre de salariés, total actif, etc...) pour la définition des entreprises soumises à l'obligation d'élaborer un Manuel d'organisation Comptable et de prévoir une condition excluant les entreprises réalisant de façon exceptionnelle le montant du chiffre d'affaires fixé par la loi.

Au plan comptable, l'élaboration du manuel d'organisation comptable (MOC) constitue une obligation pour les commerçants qui y sont assujettis. Le contrôle externe du respect de cette obligation par les assujettis est exercé aussi bien par les commissaires aux comptes que par l'administration fiscale.

2.1.3.2.2 – La fiscalité

Les textes fiscaux relatifs à l'impôt sur les sociétés IS, impôt général sur le revenu IGR et la taxe sur la valeur ajoutée TVA, dans le cadre des obligations comptables qui pèsent sur les contribuables et les assujettis, ont conditionné la régularité de la comptabilité au plan fiscal par le respect entre autre des dispositions prévues par la loi 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants sous peine de sanctions fiscales.

- Obligations comptables

Concernant les impôts IS et IGR les articles n° 29 et n° 59 du dahir n°1-89-116 du 21 novembre 1989 portant promulgation de la loi n° 17-89 relative à l'impôt général sur le revenu IGR et l'article n° 31 du dahir n°1-86-239 du 31 décembre 1986 portant promulgation de la loi n° 24-86 instituant un impôt sur les sociétés, prévoient que le résultat fiscal de chaque exercice doit être déterminé à partir du résultat du compte de produits et charges de la comptabilité tenue par le contribuable ***conformément aux prescriptions du code de commerce et organisé par le contribuable de manière à permettre à l'administration d'exercer les contrôles*** prévus par les dahir relatifs à l'IS et l'IGR.

D'autre part, l'article n° 36 du dahir 1-85-347 du 20 décembre 1985 portant promulgation de la loi n° 30-85 relative à la taxe sur la valeur ajoutée TVA stipule :

« Toute personne assujettie à la taxe sur la valeur ajoutée doit :

1. tenir une **comptabilité régulière** permettant de déterminer le chiffre d'affaires et de dégager le montant de la taxe dont elle opère la déduction ou revendique le remboursement. »

Les contribuables personnes physiques, soumis à l'IGR sous le régime du bénéfice net réel, les personnes morales soumises à l'IS ainsi que tous les contribuables assujettis à la TVA sont tenus donc de disposer d'une comptabilité régulière et une organisation comptable permettant la réalisation des contrôles par l'administration fiscale.

La régularité de la comptabilité signifie la conformité de cette dernière à la réglementation comptable en vigueur et notamment les dispositions de la loi n°9-88 relative aux obligations des commerçants.

Le dispositif légal à travers l'article 4 de la loi n° 9-88 relatives au M.O.C vise entre autre, à permettre à l'administration fiscale de disposer d'un outil de contrôle de la comptabilité des entreprises.

- Sanctions fiscales

Les sanctions fiscales en matière du non-respect des dispositions de la loi 9-88, sont prévues par les textes relatifs à l'IS, TVA et IGR dans le cadre du pouvoir d'appréciation de l'administration fiscale.

Impôt ou taxe	Numéro d'Article
Impôt Général sur le Revenu	n° 33 et 62
Impôt sur les Sociétés	n° 35
Taxe sur la Valeur Ajoutée	n° 38

En effet, d'après les dispositions contenues dans les articles ci-dessus, «l'administration est en droit de déterminer la base d'imposition (à l'IGR ou IS ou TVA) d'après les éléments dont elle dispose lorsque les écritures d'un exercice comptable présentent des **irrégularités graves** de nature à mettre en cause la valeur **probante** de la comptabilité ».

«Est considérée notamment par l'administration comme **irrégularité grave**, le défaut de présentation d'une comptabilité tenue conformément aux prescriptions du code de commerce et organisée de manière à permettre à l'administration d'exercer les contrôles prévus par la présente loi ».

Si la comptabilité présentée ne comporte aucune de ces irrégularités graves, l'administration ne peut remettre en cause ladite comptabilité et reconstituer le chiffre d'affaires que si elle apporte la preuve de l'insuffisance des chiffres déclarés.

Compte tenu du fait de l'absence d'une doctrine fiscale en matière d'obligation comptable relative au manuel d'organisation comptable, on peut se demander si le simple fait que l'Administration fiscale constate lors d'une opération de vérification des comptes d'une entreprise que cette dernière ne dispose pas du M.O.C, constitue une irrégularité grave pouvant conduire au rejet par elle, des comptes de l'entreprise.

La réponse à cette question devrait tenir compte du degré de gravité de l'irrégularité commise et de son impact sur la procédure de vérification fiscale.

En effet, en France par exemple, le M.O.C est obligatoire dès lors que le document est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles.

Le Ministère de l'Economie français considère que « *le manuel d'organisation comptable doit être présenté lorsqu'il est indispensable pour apprécier le contenu des livres comptables (droit de communication) ou lorsqu'il est strictement nécessaire à la lecture de la comptabilité (droit de vérification)* ». Ainsi, les agents de l'Administration fiscale française ne peuvent exiger le M.O.C dans le cadre de l'exercice de leurs contrôles qu'en dernier recours, c'est-à-dire lorsqu'une description du système comptable de l'entreprise devient indispensable et nécessaire à la réalisation des contrôles.

Toutefois, l'appréciation du caractère indispensable et nécessaire relève quelque peu du domaine du subjectif et oblige ainsi l'entreprise à être toujours prête à fournir les explications sur le fonctionnement de son organisation comptable.

Au Maroc et à notre connaissance, l'Administration fiscale n'a pas encore pris position concernant la nécessité du M.O.C dans une procédure de vérification fiscale et des conséquences de l'absence de ce dernier sur les résultats de la vérification.

A notre avis et compte tenu de l'expérience française ; l'absence du manuel d'organisation comptable, ne peut être considérée comme irrégularité grave justifiant le rejet de la comptabilité de l'entreprise, que lorsque la complexité du système comptable de l'entreprise justifie une description détaillée des procédures comptables de cette dernière.

Cette position est identique à celle prise par Messieurs Abdelaziz Talbi³ et Claude Pérochon⁴ dans leur ouvrage « Pour comprendre et utiliser le plan comptable marocain » Edition Foucher, Paris 1993 page 26. En effet, ces auteurs indiquent que le manuel d'organisation comptable « *n'est exigé que lorsqu'il devient nécessaire à la compréhension du système comptable et à la réalisation des contrôles* ».

- Délai de conservation

Impôt ou taxe	Numéro d'Article
Impôt Général sur le Revenu	n°105
Impôt sur les Sociétés	n° 33
Taxe sur la Valeur Ajoutée	n° 40

Comme il est stipulé dans l'article n°22 de la loi n°9-88 et les dispositions fiscales prévues dans le cadre des articles indiqués dans le tableau ci-dessus, le M.O.C constitue un document comptable obligatoire et devrait donc être conservé pendant dix années.

- Droit de communication

Impôt ou taxe	Numéro d'Article
Impôt Général sur le Revenu	n°106
Impôt sur les Sociétés	n° 36
Taxe sur la Valeur Ajoutée	n° 39

³ Secrétaire Général du Conseil National de la Comptabilité

⁴ Professeur au Conservatoire des Arts et Métiers (Paris)

Dans le cadre de l'exercice de son droit de communication, l'administration fiscale peut demander communication :

- Des documents de service ou comptables retenus par les administrations de l'Etat, les collectivités locales, les établissements publics et tout organisme soumis au contrôle de l'Etat, sans que puisse lui être opposé le secret professionnel.
- Des livres et documents dont la tenue est rendue obligatoire par les lois en vigueur, pour les personnes morales exerçant une activité passible de l'impôt général sur le revenu ou l'impôt sur les sociétés.

Le refus de communication à l'administration des documents réclamés est sanctionné par une amende et une astreinte journalière.

L'Administration fiscale a donc en principe accès à tous les documents comptables de l'entreprise que ce soit pour exercer son droit de communication ou son droit de vérification.

A ce titre, il nous paraît que le MOC, support de l'organisation comptable, devrait être produit suite à toute demande de l'Administration fiscale lorsque l'entreprise est tenue de l'avoir.

2.1.3.2.3 - Dispositions pénales

Le législateur n'a pas prévu de sanctions pénales spécifiques concernant l'absence du Manuel d'Organisation Comptable.

Cependant, l'article n°49 bis du dahir n°1-86-239 portant promulgation de la loi n° 24-86 instituant l'impôt sur les sociétés pénalise en cas de récidive « *toute personne qui en vue de soustraire à sa qualité de contribuable ou au paiement de l'impôt ou en vue d'obtenir des déductions ou remboursements indus, utilise l'un des moyens suivants :*

- *Délivrance ou production de factures fictives ;*
- *Production d'écritures comptables fausses ou fictives ;*
- *Vente sans factures de manière répétitive ;*
- *Soustraction ou destruction de pièces comptables légalement exigibles ;*
- *Dissimulation de tout ou partie de l'actif de la société ou augmentation frauduleuse de son passif en vue d'organiser son insolvabilité »*

Ainsi, le fait de soustraire ou déduire des pièces comptables légalement exigibles pourrait être retenu par les juges pour prononcer, en cas de récidive, la peine d'emprisonnement de 1 à 3 mois.

De notre point de vue, le législateur, par pièces comptables légalement exigibles sous-entend les factures d'achat et de ventes, les pièces comptables de caisse, les relevés bancaires, le grand livre, journaux et balances etc. D'une manière générale toutes les pièces comptables qui justifient les opérations réalisées par l'entreprise.

En effet, la dissimulation ou la destruction de ces pièces revêt un caractère pénal dans la mesure où elle peut représenter dans certains cas la volonté manifeste du contribuable à se soustraire au paiement de l'impôt.

Le M.O.C bien qu'il soit un document comptable obligatoire dans certains cas, son absence ne signifie pas nécessairement que l'entreprise a l'intention de se soustraire à ces obligations fiscales. Dans certains cas, il s'agit d'une simple négligence de la part de l'entreprise qui, faute de temps ou de moyens financiers ou humains, n'a pas pu établir son manuel d'organisation comptable.

D'autre part, la gravité de la peine est telle que l'absence du MO.C ne saurait être à elle seule justifier une condamnation pénale.

Le code de commerce dans son article n°721 stipule notamment qu'en cas d'ouverture de procédure de traitement, est coupable de banqueroute tout commerçant qui a tenu une comptabilité fictive ou qui a fait disparaître des documents comptables de l'entreprise ou de la société ou s'être abstenu de tenir toute comptabilité lorsque la loi en fait l'obligation.

Il ne paraît donc pas possible, à notre avis, d'appliquer les peines de la banqueroute pour non tenue du M.O.C dans la mesure où celles-ci s'applique en cas d'omission de tenue de comptabilité et en cas de tenue de comptabilité fictive.

2.1.4 Section 4 : La nouvelle mission du commissaire aux comptes

Objectif de la certification des comptes

Le mandat de commissaire aux comptes tel que défini par les articles 85, 159 à 181, 194 et 403 à 406 du dahir n°1-96-124 du 30 août portant promulgation de la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes, a considérablement étendu le champ d'investigation du commissaire aux comptes aussi bien dans le temps que dans l'espace.

En effet, le mandat du commissaire aux comptes :

- Est devenu permanent dans la mesure où le commissaire aux comptes peut intervenir dans la société pour réaliser ses contrôles à n'importe quelle période de l'année et la durée de son mandat légal a été ramenée à trois exercices au lieu d'un ;
- Permet à ce dernier de contrôler tous les aspects de la gestion au sein de l'entreprise sans pour autant s'immiscer dans celle-ci.

La nouvelle mission du commissaire aux comptes regroupe trois catégories de contrôles et interventions à savoir :

- La certification des comptes annuels de l'entreprise ;
- Les vérifications spécifiques portant notamment sur les rapports de gestion, les documents adressés aux actionnaires, les conventions réglementées etc....
- Interventions connexes suite à des opérations particulières telles que les augmentations de capital, les acomptes sur les dividendes, la révélation de fait délictueux etc...

Les deux premiers types de contrôle entrent dans le cadre de la mission générale du commissaire aux comptes: mission d'audit légal

L'objectif de l'audit des comptes est de permettre au commissaire aux comptes d'exprimer une opinion motivée indiquant si les comptes reflètent, dans tous leurs aspects significatifs, l'image fidèle de la situation financière de l'entité et les résultats de ses opérations (ou sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle) conformément aux lois en vigueur et normes comptables généralement admises.

Un audit réalisé selon les normes de la profession vise à obtenir une assurance raisonnable que les comptes pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. Le concept d'assurance raisonnable se rapporte à tous les éléments probants collectés sur lesquels s'appuie le commissaire aux comptes pour pouvoir conclure que les comptes, pris dans leur ensemble, ne contiennent pas d'anomalies significatives. Ce concept s'applique au processus d'audit dans sa globalité.

L'opinion du commissaire aux comptes est donc basée sur un examen effectif de la situation de l'entreprise tant au niveau de ces comptes que de son organisation.

En effet, la démarche d'audit exige une évaluation préalable du système de contrôle interne de l'entreprise avant d'entamer les contrôles des comptes.

L'évaluation du contrôle interne intègre l'appréciation de toutes les procédures internes de l'entreprise et notamment les procédures comptables. Des lors, l'existence d'un M.O.C devient un moyen d'évaluation du système de contrôle interne de l'entreprise et un gage de la régularité du système comptable mis en place.

Responsabilité civile et pénale du commissaire aux comptes

L'article n° 180 de la loi sur la SA stipule : *« Le ou les commissaires aux comptes sont responsables, tant à l'égard de la société que des tiers, des conséquences dommageables des fautes et négligences commises par eux dans l'exercice de leurs fonctions. »*

Ils ne sont pas civilement responsables des infractions commises par les administrateurs ou les membres du directoire ou du conseil de surveillance sauf, si, en ayant eu connaissance lors de l'exécution de leur mission, ils ne les ont pas révélés dans leur rapport à l'assemblée générale. »

L'article n° 181 de la même loi stipule « *Les actions en responsabilité contre les commissaires aux comptes se prescrivent par cinq ans à compter du fait dommageable ou s'il a été dissimulé de sa révélation. »*

Il en résulte que la responsabilité du commissaire peut être engagée s'il commet une négligence dans sa mission et notamment le fait de ne pas signaler dans son rapport que la société ne dispose pas de manuel d'organisation comptable et que cette dernière s'exposerait à d'éventuelles sanctions fiscales en cas de contrôle de la part de l'Administration.

2.1.5 Section 5 : Contenu et intérêt pour les utilisateurs du manuel

L'entreprise

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

L'entreprise à la recherche du model 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 célérité. 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 sur l'organisation et les procédures qui y sont mises en place.

Le personnel de l'entreprise reste le principale utilisateur du M.O.C et bénéficie ainsi 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 taches 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.

L'expert comptable

Au Maroc, et en dehors des missions de commissariat aux comptes, aux apports 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 M.O.C.

Le dispositif des normes de l'Ordre des 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 M.O.C au sein de l'entreprise permet à l'expert comptable de réaliser 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 de 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 M.O.C peut donc 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.

D'autre part l'expert comptable dans le cadre de sa mission d'établissement des comptes est tenue de respecter les dispositions de la loi n° 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants et ce, conformément à l'article n° 24 de la dite loi.

En effet, dans le cas d'une externalisation de la tenue de la comptabilité, une partie du dispositif comptable se trouve entre les mains de l'expert comptable (ou comptable agréé) qui assure l'enregistrement et le traitement comptable qui s'en suit. Se pose alors la question de savoir sur qui repose l'obligation d'élaboration du manuel d'organisation comptable ?.

A notre avis, et compte du fait que les missions de « tenue de comptabilité » et de « surveillance de comptabilité » par les experts comptables ne sont pas encore normalisées comme c'est le cas en France par exemple (voir recommandations de l'OECCA n° 21-06 : document décrivant les procédures et l'organisation). Dès lors que la responsabilité d'établir les comptes incombe à l'entreprise, le manuel ainsi que l'organisation lui incombe également.

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'étendu de cette dernière est largement défini 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.

L'administration fiscale

L'Administration fiscale compte tenu de son droit de vérification et de communication, est amenée à utiliser le M.O.C 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 informatisé 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 peuvent être décisifs pour la réalisation de la mission de vérification fiscale.

2.2 Chapitre 2 : Réflexion sur le contenu du Manuel d'Organisation Comptable

2.2.1 Section 1 : Difficulté à définir le contenu du M.O.C

La loi n° 9-88 a introduit l'obligation pour certaines entreprises d'élaborer un manuel d'organisation comptable sans en donner plus de précisions sur le contenu de ce dernier.

En effet cette loi s'est contentée d'indiquer que le M.O.C a *pour objet de décrire l'organisation comptable de l'entreprise.*

Le volume 1 chapitre III du Code Générale de Normalisation Comptable traite de l'organisation de la comptabilité normalisée au sein de l'entreprise laquelle doit être organisée de telle sorte qu'elle permette un certain nombre d'objectifs cités au point a) de la section 2.1.3 devant assurer la régularité de la comptabilité.

L'organisation comptable d'après le CGNC suppose l'adoption d'un **plan de comptes**, le choix de **supports** et la définition de **procédures de traitement**.

De plus, le CGNC a fixé des conditions auxquelles toute comptabilité d'entreprise devrait satisfaire et plus particulièrement celle informatisée, en insistant sur la nécessité de garantir toutes les possibilités de contrôle et de donner accès à la documentation relative à l'analyse, à la programmation et aux procédures de traitement.

On peut donc en déduire à première vue que le manuel d'organisation comptable devrait nécessairement traiter des trois principales composantes de l'organisation comptable à savoir le plan des comptes, les supports et les procédures de traitement d'une part, et d'autre part faire état d'une organisation comptable respectant toutes les conditions précitées fixées par le CGNC.

L'Administration fiscale quant à elle, ne s'est pas prononcée sur le contenu du M.O.C dans la mesure où d'une manière générale elle exige que la comptabilité soit tenue conformément aux prescriptions du code de commerce et **organisée** de manière à **permettre à l'administration d'exercer les contrôles** prévus par la loi.

Pour cette Administration, ce qui prime c'est la nécessité de disposer d'une description suffisante permettant à ces agents d'assimiler l'organisation comptable mise en place par l'entreprise afin de pouvoir réaliser le contrôle des comptes et des déclarations fiscales de l'entreprise.

Pour combler ce vide, les Conseil Régional des experts comptables de Casablanca et Sud a réalisé un projet de Manuel d'Organisation Comptable à soumettre à l'approbation du Conseil National de la Comptabilité « C.N.C ». L'objectif étant de normaliser le contenu du M.O.C tout en prenant en considération les particularités de chaque entreprise.

Il subsiste cependant, certaines interrogations quant au contenu du M.O.C et notamment :

- Compte tenu de l'évolution rapide des systèmes comptables informatisés, le M.O.C devrait-il contenir une description détaillée de ces systèmes ? Cette description devrait elle se faire uniquement dans le cadre de la documentation informatique ?
- Quel serait le contenu du M.O.C dans le cadre d'une entreprise qui soustraite sa comptabilité ?
- Quel serait le contenu du M.O.C dans le cadre d'une entreprise dont les opérations sont totalement dématérialisées ? (Entreprise évoluant dans le domaine du commerce).

Toutefois, et en l'absence de précisions légales concernant le contenu du M.O.C et faute de normes au plan national ou international, il semble que le seul référentiel pour la définition du contenu du M.O.C reste le CGNC.

2.2.2 Section 2 : Doctrine et expériences internationales (Cas de la France, de la Tunisie et la communauté des Etats de l'Afrique de Ouest)

Au plan international et à titre de comparaison, les exemples de la France et de la Tunisie sont très édifiants dans la mesure où le premier correspond à un pays européen très développé économiquement et le second est un pays arabe émergent ayant les mêmes caractéristiques que le Maroc.

Le cas des Etats de l'Afrique de l'Ouest est encore plus intéressant dans la mesure où il démontre l'utilité d'harmoniser les textes comptables au plan régional et international.

L'étude de ces trois exemples permet de mieux situer l'expérience marocaine par rapport à celle des autres pays afin d'en tirer quelques enseignements.

a) Cas de la France

Le décret du 29 novembre 1983 pris en application de la loi 83-353 du 30/04/1983 relative aux obligations comptables des commerçants, dans son article 1^{er} a institué le document décrivant les procédures et l'organisation comptable.

*« Une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable est établie par le commerçant dès lors que ce document 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 ».*

Le même décret précise dans son article 3, alinea 4 « Les pièces justificatives sont classées dans un ordre défini au document visé à l'article 1^{er} ».

Ainsi, le décret tel qu'il est rédigé ne permet pas de définir de manière objective les entreprises soumises à cette obligation dans la mesure où le niveau de compréhension du système de traitement de l'entreprise par le commissaire aux comptes ou l'Administration fiscale, conditionne l'élaboration ou non du MOC.

Mis à part l'obligation de décrire l'ordre de classement des pièces justificatives de la comptabilité, le contenu du manuel d'organisation n'a pas été clairement défini par ce décret ce qui nous renvoie aux normes professionnelles.

Pour le CNCC, le manuel d'organisation comptable devrait comprendre la description de l'ensemble des procédures de contrôle interne et de l'organisation comptable.

L'OECCA dans la recommandation citée ci-dessus, a précisé que le contenu de ce manuel peut être succinct dans le cas des entreprises dont la structure peut être considérée légère et doit comprendre nécessairement les informations permanentes (organisation de la fonction, comptable, systèmes et moyens comptables, classement des pièces comptables...).

Le plan comptable général prévoit également que l'organisation de la comptabilité tenue au moyen de systèmes informatisés implique l'accès à la documentation relative aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements, en vue notamment, de procéder aux tests nécessaires à la vérification des conditions d'enregistrement et de conservation des écritures (PCG art. 410-4).

En effet, des lors qu'une partie des procédures se trouve dématérialisée par la mise en œuvre de moyens informatiques, le système ne peut être appréhendé simplement, et un document est nécessaire à sa compréhension. Les règles de l'art et les différentes méthodes connues de conception et de développement des systèmes prévoient une documentation, mais les dispositions évoquées ci-dessus lui donne un caractère légal.

En conclusion, le manuel d'organisation est une obligation comptable à observer par les entreprises dont la compréhension de leur système de traitement nécessite une description des procédures et de l'organisation mise en place.

Le contenu de ce manuel n'a pas été défini clairement par les textes en vigueur. En revanche la combinaison entre les dispositions légales et réglementaires permet de mieux appréhender le contenu du manuel d'organisation comptable.

b) Cas de la Tunisie

Dans le cadre de l'harmonisation de la législation fiscale avec les nouvelles dispositions de la législation comptable, la loi n° 97-98 portant loi de finances pour l'année 1998 a prévu dans ses articles 75, 76, 77 et 87, l'obligation pour les entreprises de tenir une comptabilité conformément à la législation comptable des entreprises.

Les entreprises qui tiennent leur comptabilité sur ordinateur sont soumises à l'obligation comptable et fiscale de tenir les documents prescrits par la législation comptable à savoir le journal général, le grand-livre et le livre d'inventaire.

En vertu des dispositions du paragraphe II de l'article 62 du code de l'IRPP (Impôt sur le revenu des personnes physiques) et de l'IS, sont dispensées de la tenue des documents comptables sur ordinateur et ce à condition de :

- Déposer auprès du centre ou bureau de contrôle des impôts compétent, une copie du programme informatique initial ou modifié ;
- D'indiquer la nature du matériel informatique utilisé et le lieu de son implantation ;

L'article n°15 de la loi n°96-112 du 30 décembre 1996, relative au système comptable des entreprises stipule « *lorsque l'entreprise opte pour la méthode de **centralisation mensuelle** des livres et journaux auxiliaires ou pour l'usage de **l'informatique** pour tenir sa comptabilité, il est établi un document qui prévoit l'organisation comptable et comporte notamment les intitulés et l'objet des documents utilisés pour le traitement des informations et modalités de liaison entre ces documents et les pièces justificatives y afférentes* ».

Le paragraphe 63 de la deuxième partie de la norme Comptable Générale NC :01 (arrêté du ministre des finances du 31 décembre 1996 , portant approbation des normes comptables)a été consacré au « Manuel Comptable de l'Entreprise » 'M.C.E.'

En effet, cette norme indique que le M.C.E *décrit l'organisation comptable de l'entreprise méthodes de saisie et de traitement des informations, les politiques comptables et les supports.*

Les informations devant figurer sur ce manuel sont notamment :

- *L'organisation générale de l'entreprise ;*
- *L'organisation comptable de l'entreprise ;*
- *Le plan des comptes et à la description du contenu des comptes et un guide des imputations comptables ;*
- *La description des procédures de collecte, de saisie, de traitement et de contrôle des informations ;*
- *Le système de classement et d'archivage ;*
- *Les livres comptables obligatoires et aux liens entre ces livres et autres documents et pièces comptables ;*
- *Le modèle retenu de présentation des états financiers ;*
- *Le guide de justification des comptes et des travaux d'inventaire avec des modèles de rapprochement et états de justification pour les travaux récurrents ;*
- *Le modèle d'instruction d'inventaire ;*
- *L'organisation des travaux d'élaboration et de présentation des états financiers ;*

A travers une définition plus précise du contenu du manuel comptable de l'entreprise (l'équivalent du Manuel d'Organisation Comptable au Maroc), le législateur tunisien a, semble t-il, tenu compte de l'expérience française qui n'a cerné ni le contenu ni le champ d'application et de l'expérience marocaine qui a défini le champ d'application mais n'a pas précisé le contenu du manuel.

c) Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

Le système comptable ouest africain « SYSCOA » s'appuie sur l'Acte uniforme relatif au droit comptable prévu par le traité OHADA « Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en l'Afrique ».

« Le règlement relatif au Droit comptable fait obligation aux entreprises soumises aux dispositions du droit commercial, aux entreprises publiques, parapubliques, d'économie mixte, aux coopératives et, plus généralement, aux entités produisant des biens et des services marchands ou non marchands, de tenir une comptabilité dès lors qu'elles exercent dans un but lucratif ou non, des activités économiques à titre principal ou accessoire qui se fondent sur des actes répétitifs » (page 18 de l'ouvrage 'SYSCOA' éditions FOUCHER).

Les établissements bancaires et financiers, les compagnies d'assurances, ainsi que les entreprises soumises aux règles de la comptabilité publique sont exclus du champ d'application du système « SYSCOA » (Art 2 et 5).

L'article 8 de ce traité comptable fait coïncider l'exercice comptable avec exercice en l'année civile et a prévu les états financiers suivants :

- Le Bilan ;
- Le Compte de résultat ;
- Le Tableau financier des ressources et des emplois ;
- L'Etat annexé ;

Formant un tout indissociable et devant donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

La comptabilité des entreprises est organisée de manière à servir à la fois d'instrument de mesure des droits et obligations des partenaires de l'entreprise, d'instrument de preuve, d'information des tiers et de gestion (articles 14 à 24).

L'article 16 stipule quant à lui que pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte.

Les articles 20 et 22 traitent des informations, qu'elles soient saisies manuellement ou informatisées en proposant une organisation comptable devant permettre aux entreprises de satisfaire aux exigences de régularité, de sincérité et d'authenticité des écritures. Ils recommandent en particulier, le classement et la conservation des pièces comptables et l'élaboration d'un document décrivant les procédures comptables.

Ainsi, le système SYSCOA impose à toutes les entreprises l'obligation de disposer d'une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette obligation s'applique à toutes les entreprises soumises aux règles du SYSCOA.

Le contenu de cette documentation n'a pas été clairement défini et dépendra de la taille de l'entreprise et de sa propre organisation.

2.2.3 Section 3 : Réflexion sur la présentation du Manuel d'Organisation Comptable

L'élaboration d'un manuel d'organisation comptable trouve sa pleine justification dans l'objectif de respecter une réglementation de plus en plus exigeante en matière de transparence de l'information et par la nécessité d'améliorer les performances de l'entreprise à travers une meilleure organisation.

Dés lors; le contenu de ce manuel devrait répondre à toutes les interrogations posées par la loi et en même temps constituer un outil de gestion et moyen de contrôle.

Le développement rapide de l'outil informatique, de la technologie de l'information en général et une dématérialisation de plus en plus accrue rend de plus en plus complexe les systèmes de traitement de l'information comptable.

Cette complexité des systèmes de traitement exige un effort de recherche et d'adaptation des organisations comptables classiques aux nouvelles données.

Il s'agira d'innover en matière de contenu de rédaction et de présentation du manuel d'organisation comptable pour le rendre plus adapté, conviviale et dynamique.

Sa conception devrait tenir compte de plusieurs aspects à savoir :

- Satisfaire à l'obligation légale ;
- Disposer d'un outil de formation et de perfectionnement du personnel ;
- Disposer d'un outil de gestion et de renforcement du système de contrôle interne.

La conception du manuel d'organisation comptable est généralement l'occasion pour définir ou redéfinir l'organisation comptable de l'entreprise et de s'assurer du respect par cette dernière, des prescriptions comptables et de l'existence de sécurités qui permettent la maîtrise de l'information comptable et financière et la protection de son patrimoine.

Dans le cas où l'organisation comptable de l'entreprise ne répondrait pas aux exigences du CGNC, celle-ci devrait être redéfinie pour être normalisée. En effet, selon le CGNC, *la comptabilité ne peut prétendre à la fiabilité attendue de la comptabilité normalisée que si elle remplit les obligations formelles décrites dans la Norme et qui concernent particulièrement :*

- *L'identification, la classification et la conservation des documents de base et des pièces justificatives ;*
- *L'exhaustivité de la saisie des informations ;*
- *La continuité de la chaîne de traitement allant de l'enregistrement de base aux états de synthèse ;*
- *La description du système comptable et des procédures ;*
- *Le respect des règles de fonctionnement des comptes et d'établissement des états de synthèse ;*
- *Les corrections d'erreurs.*

De plus et selon le CGNC, la structure de toute comptabilité devrait satisfaire aux conditions fondamentales suivantes :

- Tenir une comptabilité en monnaie nationale ;
- Adopter la technique de partie double pour l'enregistrement des opérations en comptabilité ;
- S'appuyer sur des pièces justificatives datées, conservées, classées dans un ordre défini, susceptibles de servir comme moyen de preuve et portant les références de leur enregistrement en comptabilité ;
- Respecter l'enregistrement chronologique des opérations ;
- Tenir des livres et supports permettant de générer les états de synthèse prévus par le CGNC ;
- Contrôler par inventaire l'existence et la valeur des éléments actifs et passifs ;

- Permettre pour chaque enregistrement comptable d'en connaître l'origine, le contenu, l'imputation par nature, la qualification sommaire ainsi que la référence de la pièce justificative qui l'appui.

L'intérêt de mettre en place un Manuel d'organisation comptable est en outre, de procéder à une description de l'existant en matière de procédures et règles comptables par rapport aux normes et réglementations en vigueur.

Dans le cadre de la détermination du contenu du Manuel d'organisation Comptable, il s'agit d'atteindre les deux objectifs suivants :

- S'assurer que la comptabilité de l'entreprise satisfait à toutes les exigences du CGNC en apportant toutes les indications concernant le respect des conditions fondamentales relatives à la tenue d'une comptabilité normalisée. Ceci permettrait de satisfaire à l'obligation légale que constitue l'élaboration du MOC. La réalisation de cet objectif permet d'assurer que les procédures mise en place assurent la production d'une information comptable fiable ;
- Doter l'entreprise d'une organisation comptable efficiente au service des besoins de la gestion.

Le niveau de détail des procédures d'organisation comptable est en fonction de plusieurs paramètres:

- La taille de l'entreprise ;
- La complexité de son système d'information ;
- Le degré d'informatisation et d'intégration du système de traitement ;
- Du métier ou du secteur d'activité de l'entreprise ;
- De la culture d'entreprise ;

L'adaptation du contenu du M.O.C aux particularités de chaque entreprise s'avère une nécessité si l'on souhaite mettre en place un outil adapté au besoin de l'entreprise.

a) Particularités des entreprises informatisées

De plus en plus, les entreprises recourent à l'outil informatique pour réaliser le traitement de leurs opérations qui deviennent très nombreuses et complexes.

En outre, l'ouverture sur les marchés extérieurs et l'effet de la mondialisation poussent les entreprises à une meilleure intégration de leur système d'information.

L'innovation dans le domaine de l'informatique est tellement rapide qu'elle oblige certaines entreprises à suivre son mouvement par l'actualisation continue de leurs applications informatiques.

Cette situation complique davantage la tâche du personnel qui devrait être formé sur l'utilisation de toutes les acquisitions nouvelles de l'entreprise et oblige les contrôleurs externes de l'entreprise à faire un effort supplémentaire pour la compréhension du fonctionnement de cet outil informatique.

Conscient de la nécessité de permettre le contrôle de toute comptabilité y compris celle évoluant dans un environnement fortement informatisé, le CGNC a défini des règles que devraient observer toute organisation du traitement informatique à savoir :

- Respect de la chronologie des enregistrements ;
- Irréversibilité des traitements effectués ;
- Durabilité des données enregistrées ;
- Garantie de toutes possibilités d'un contrôle et accès à la documentation relative à l'analyse, à la programmation et aux procédures de traitements ;
- Numérotation et datation des états périodiques fournis par le système de traitement ;
- Existence de pièces justificatives comptables accompagnant chaque transmission de données entre systèmes.

En effet, la nature des risques dans un environnement informatique est liée aux spécificités suivantes :

- Le manque de trace justifiant les opérations qui entraînent un risque plus important de non détection des erreurs contenues dans les programmes d'application ou les logiciels d'exploitation ;
- L'uniformité du traitement des opérations qui permet d'éliminer quasiment toutes les erreurs humaines ; en revanche, les erreurs de programmation peuvent entraîner un traitement incorrect de toutes les opérations ;
- La séparation insuffisante des tâches qui résulte souvent de la centralisation des contrôles ;
- Le risque d'erreurs et d'irrégularités qui peut provenir soit d'erreurs humaines dans la conception, la maintenance et la mise en œuvre plus importante que dans un système manuel, soit d'utilisateurs non autorisés qui accèdent, modifient ou suppriment des données qui sont souvent intégrées lors de la conception ou de la modification des programmes d'application ou de logiciels d'exploitation et sont difficilement identifiables dans le temps.

En France et en Tunisie, les entreprises sont soumises pour leurs systèmes d'information à des obligations réglementaires spécifiques.

Pour le cas de la France, les obligations concernent notamment :

- L'archivage fiscal et le contrôle des comptabilités informatisées ;
- La protection des données personnelles ;
- La protection des logiciels ;

Ainsi, l'entreprise est tenue de définir l'ensemble des fichiers à archiver, la durée de conservation, procéder régulièrement à des tests de reprise des données et enfin documenter correctement les archives.

En Tunisie, les entreprises qui ont choisi d'utiliser une application informatique pour le traitement de leur comptabilité, sont tenues de déposer auprès des services des impôts, copie du logiciel et documentation. Ceci est non sans problème dans la mesure où les éditeurs généralement de logiciel facturent leurs clients selon le nombre de licences fournies d'une part, et d'autre part, l'évolution et la mise à jours de ces applications exigent à chaque fois de procéder au dépôt de nouvelles versions de ces applications.

b) Particularité des entreprises ayant recours à la sous-traitance pour leur comptabilité

Les entreprises soumises à l'obligation d'élaborer un manuel d'organisation comptable qui recourent aux services de cabinets comptables pour la tenue de leur comptabilité se trouvent dans une situation particulière dans la mesure où une partie du traitement des opérations comptables est réalisé en dehors de l'entreprise et par du personnel externe à cette dernière.

Le CGNC n'a pas traité ce cas de figure et s'est contenté de rappeler les exigences en matière d'organisation comptable que chaque entreprise devrait observer.

A notre avis, l'obligation d'élaboration du manuel pèse uniquement sur l'entreprise. Cette dernière est tenue d'élaborer ce manuel en indiquant l'organisation mise en place pour le traitement de sa comptabilité.

Concernant le respect des prescriptions du CGNC en matière de tenue de comptabilité sous application informatique, on voit mal comment l'entreprise pourrait exiger de son sous-traitant comptable de lui fournir une copie de son logiciel de traitement comptable et la documentation le concernant afin de pouvoir en faire une description.

De plus, l'organisation mise en place au sein du cabinet comptable pour le traitement des opérations des clients nous paraît difficile à reproduire dans le manuel de procédure de l'entreprise cliente du cabinet.

Il en résulte que la normalisation de la mission de tenue de comptabilité au Maroc est attendue par tous les professionnels et les entreprises afin de définir un cadre propice à son développement et à l'éclaircissement de la relation entreprise et professionnel de la comptabilité quant à la responsabilité des comptes et à l'organisation comptable à mettre en place.

c) Particularités des sociétés établissant des comptes consolidés.

La réglementation actuelle au Maroc n'exige pas la consolidation d'une entreprise dite filiale par sa société dite mère. C'est la norme IAS22 qui impose de consolider de manière globale, d'intégrer le résultat de la filiale à part entière.

Les entreprises qui consolident les comptes de leurs filiales ont tout intérêt à définir dans le cadre du Manuel d'Organisation Comptable, les règles et techniques de consolidation ainsi que les responsabilités, le planning et la répartition des tâches que constituent les travaux de consolidation.

L'évolution quasi-certaine vers l'adoption par notre pays des normes IAS, devrait inciter les entreprises au Maroc à se préparer pour la mise en application de ces normes. L'un des moyens de cette mise en application serait le M.O.C dans la mesure où ce dernier servira à la définition et à la diffusion de ces normes ainsi qu'à la formation du personnel.

d) Particularités des entreprises et établissements publics

La particularité des entreprises et établissements publics c'est qu'ils sont soumis à des règles de fonctionnement propre à leurs statuts d'entreprise ou d'établissement ce qui confère à leur organisation un caractère particulier.

Cette particularité devrait être retracée et décrite dans le cadre du manuel d'organisation comptable.

2.2.4 Section 4 : Limites du Manuel d'Organisation Comptable

Comme indiqué plus haut, la mise en place du Manuel d'Organisation Comptable présente pour l'entreprise de nombreux avantages. Toutefois, et dans le cas où le manuel ne traiterait que de l'organisation purement comptable, cela risque de ne représenter pour l'entreprise qu'un coût supplémentaire et une utilité qui semble être décalée face aux risques de sanctions.

En effet, élaborer un MOC pour faire la description pure et simple des procédures comptables risque de ne constituer pour l'entreprise qu'une dépense dont la contre partie n'est pas évidente.

La mise en place du Manuel d'Organisation Comptable devrait nécessairement apporter un plus à l'organisation et à l'amélioration des performances de l'entreprise.

Il en résulte que l'expert comptable chargé d'élaborer ce manuel devrait avoir comme objectif de rentabiliser pour l'entreprise le coût de cette mission en adaptant le manuel aux besoins réels de cette dernière afin qu'il puisse servir de support aux travaux comptables et constituer un édifice du système de contrôle interne.

L'intérêt du manuel d'organisation réside dans la définition par les responsables de ses objectifs et de l'utilisation que l'on souhaite en faire. C'est effectivement, l'entreprise et son désir de tirer profit de ce manuel qui donnera de l'intérêt à ce manuel.

Le M.O.C, afin qu'il demeure utile pour l'entreprise, devrait faire l'objet d'une actualisation et mise à jour périodique faite dans les mêmes conditions que son élaboration et par des personnes qualifiées pour ce type de mission.

2.3 Chapitre 3 : Approche méthodologique et enjeux

2.3.1 Section 1 : Rôle de l'expert comptable et démarche

La mission de conception du Manuel d'Organisation Comptable constitue un prolongement naturel des autres missions de l'expert comptable et notamment la tenue, la surveillance et l'audit des comptes. Certes au Maroc, la surveillance et la tenue des comptes ne sont pas normalisées et ces dernières ne constituent pas un monopole de l'expert comptable. Mais cela ne tardera pas à se faire car l'ouverture de l'économie marocaine sur le monde exige respect des normes internationales en matière de compétences des intervenants, de qualité du travail etc.

A notre avis, la conception du Manuel d'Organisation Comptable devrait être confiée légalement à l'expert comptable véritable professionnel de la comptabilité, de l'audit et de l'organisation des entreprises afin de garantir le respect de la réglementation et des normes en vigueur.

Toutefois, ce souhait semble être non réalisable dans la mesure où le conseil en organisation comptable ne peut pas constituer un monopole d'expert comptable.

Pour notre profession, il s'agit d'un autre challenge dans la mesure où il nous faudra gagner d'avantage la confiance des chefs d'entreprises en réussissant ces types de missions et en se démarquant par rapport aux autres personnes susceptibles de réaliser le même type de mission et ce, en normalisant le contenu du document ainsi que nos méthodes de travail et en assistant l'entreprise à sa mise en place effective.

Dans l'attente d'une normalisation, l'expert comptable est tenu de part son professionnalisme, d'adopter une démarche pour le déroulement de ce type de mission afin d'être crédible face à ses clients et ses collaborateurs.

Si l'objectif ou le résultat principal attendu de cette mission est l'élaboration du Manuel d'Organisation Comptable, il n'empêche que cette mission peut être l'occasion pour l'entreprise :

- De concevoir une nouvelle organisation comptable ;
- De normaliser la comptabilité et les méthodes comptables appliquées par l'entreprise ;

- De changer le système de traitement comptable ou de procéder à des intégrations sous outil informatique, de plusieurs traitements comptables auparavant indépendants. Exemple : intégration à la comptabilité de la gestion commerciale, des stocks, des immobilisations, du personnel etc...;
- Etc...

Une bonne définition du contenu de cette mission s'impose afin d'éviter tout malentendu ou mauvaise interprétation. Cette définition devrait se faire sur la base d'une lettre de mission établie selon les normes de la profession.

Cette lettre de mission apporte un certain nombre de précisions concernant notamment :

- Le partage du travail et la coordination de ce dernier entre l'expert comptable et le personnel de l'entreprise ;
- La responsabilité de l'expert comptable dans l'exécution de cette mission ;
- La définition des étapes de la mission et leur calendrier d'exécution ;
- Les rapports intermédiaires et de fin d'étapes à remettre ainsi que leur contenu ;
- D'une évaluation du temps nécessaire à la réalisation de cette mission répartie par étapes et par catégories d'intervenants ;
- Enfin, le montant des honoraires et les conditions de paiement ;

Dans le cadre de la réalisation de la mission d'élaboration du M.O.C, l'expert comptable n'exprime aucune opinion personnelle sur les informations contenues dans le M.O.C établi par lui. Il n'atteste pas que l'organisation et les procédures décrites dans ce manuel existent effectivement et sont appliquées et respectées par tous.

Dès lors, le risque lié à la réalisation de cette mission se trouve limité et l'enjeu se situe sur le plan de l'utilité du travail accompli par l'expert comptable.

L'entreprise sera la première à en juger lors de la mise en place du manuel ou d'un contrôle externe démontrant les faiblesses dudit manuel.

L'expert comptable conseiller permanent de l'entreprise, à l'occasion de ses interventions de tenue, surveillance ou de contrôle des comptes de l'entreprise, procèdera à la critique de l'organisation et des procédures comptables et contribuera ainsi de manière indirecte à l'amélioration et à la mise à jour du Manuel d'Organisation Comptable.

L'approche méthodologique à adopter pour la réalisation de cette mission devrait, à l'image de celle de l'audit financier, être constituée de trois étapes essentielles à savoir :

1^{ère} Etape : *Prise de connaissance et Planification de la mission*

- Prise de connaissance avec l'entreprise ;
- Délimitation des orientations du manuel ;
- Planification de la mission ;

2^{ème} Etape *Diagnostic et évaluation de l'existant* :

- Description de l'organisation et des procédures existantes ;
- Diagnostic et évaluation de ces procédures ;

3^{ème} Etape : *Elaboration et mise en place du manuel de procédure* :

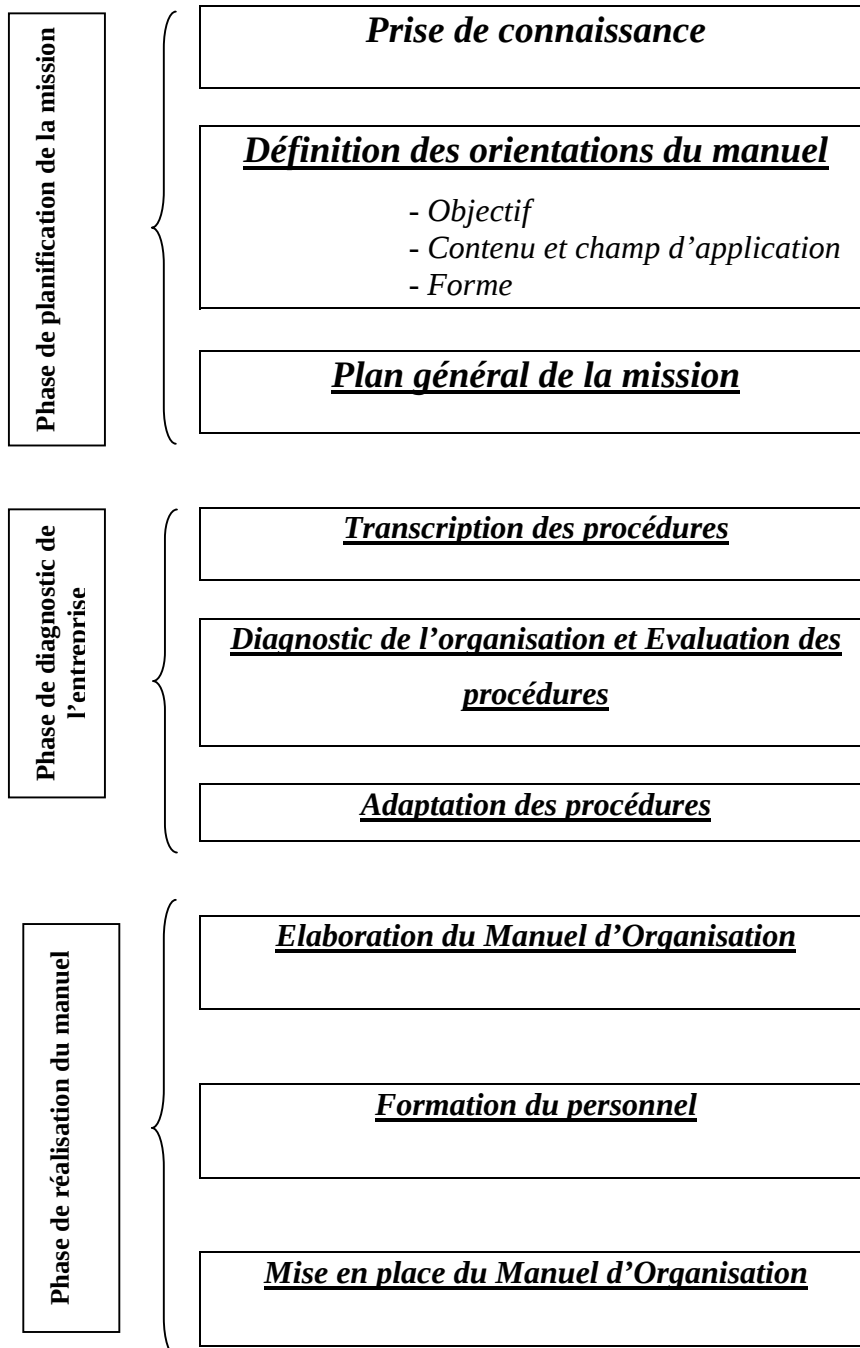
- Adaptation le cas échéant, de ces procédures ;
- Rédaction définitive du manuel ;
- Formation du personnel de l'entreprise ;
- Assistance à la mise en place des nouvelles procédures ;

Cette approche permet à l'expert comptable de ne démarrer la rédaction définitive des procédures que lorsque au préalable, il a procédé au diagnostic de celles existantes. Ceci lui permettra de formuler toutes ses observations concernant les points forts et faibles de l'organisation mise en place, ainsi que les risques qu'encourt l'entreprise en ne procédant à aucune adaptation de ses procédures mal conçues.

La rédaction définitive du manuel devrait intervenir après avoir fait tous les choix concernant l'organisation et les procédures à décrire.

Ci après le schéma général de la méthodologie

SCHEMA GENERAL DE LA DEMARCHE



2.3.2 Section : Importance de la planification et de l'organisation de la mission

En pratique, les entreprises d'une certaine taille accordent la mission d'élaboration du Manuel d'Organisation Comptable dans le cadre d'un appel d'offre ou de marché négocié après avoir rédigé un cahier de charge établit souvent avec le concours d'expert comptable. Ceci garanti le contenu de la mission et sa bonne réalisation.

Pour le reste des entreprises, la mission est accordée de gré à gré à un professionnel à qui il revient de rédiger une lettre de mission. L'entreprise se soucie beaucoup plus du coût de la prestation que du contenu et du résultat de cette mission.

D'après notre expérience de lecture des cahiers de charges ou des lettres de missions relatives à l'élaboration du Manuel d'Organisation Comptable le contenu de la mission peut être:

- résumé en un petit paragraphe rappelant les dispositions de la loi comptable 9-88 relative à l'obligation d'élaborer un manuel sans en donner plus de détail sur les phases de réalisation de la mission ni sur l'approche ou la méthodologie à adopter ;
- décrit de manière très détaillée reprenant les différentes phases préalables à la rédaction du manuel. De plus, les particularités de l'entreprise en matière d'organisation comptable sont reprises dans ce document afin qu'il en soit tenu compte.

Normalement, l'acceptation de la mission par l'expert comptable, comme c'est le cas pour les autres missions, devrait se faire sur la base d'un cahier de charge ou d'une lettre de mission reprenant le contenu de cette dernière, la responsabilité de l'expert et le résultat attendu. L'expert comptable est tenu de s'informer sur l'entreprise et son organisation avant de soumettre son offre à l'entreprise afin de mieux adapter son approche aux spécificités de l'entreprise et de bien fixer le montant de ses honoraires.

La planification générale, première étape de la réalisation de la mission, se fait après une première prise de connaissance avec l'entreprise et son organisation. Les premières réunions tenues entre l'expert comptable et les responsables de l'entreprise détermineront l'étendu réel de la mission. Lors de ces réunions, les interlocuteurs de l'expert comptable seront désignés, le type de communication entre le personnel de l'entreprise et les collaborateurs de l'expert comptable sera défini et les premiers documents seront remis à l'expert comptable concernant

la mission sur la base d'état établit des documents à remettre préparé au préalable par l'expert comptable.

La prise de connaissance est l'occasion d'exposer et d'expliquer en détail la méthodologie et la démarche qui sera suivie pour réaliser cette mission ainsi que de répondre aux premières interrogations du personnel de l'entreprise.

Cette étape suppose notamment :

- L'établissement d'une fiche signalétique sur l'entreprise et de ses particularités. En effet, cette fiche fournit des informations permanentes sur l'entreprise concernant entre autre la forme juridique de l'entreprise, les caractéristiques économiques de son secteur d'activité, ses produits ou ses prestations, ses clients, ses achats, ses fournisseurs, son implantation géographique, son organigramme, son système d'information de gestion, son personnel, etc. ;
- Etude du contexte juridique, fiscal et réglementaire dans lequel évolue l'entreprise. A cet effet il convient de noter que :
 - ✓ Les établissements publics sont soumis en matière de tenue de comptabilité aux dispositions du décret n°2 – 89 – 61 ;
 - ✓ Les entreprises évoluant dans certains secteurs sont soumises à des obligations spécifiques en matière d'organisation et tenue des comptes. C'est le cas notamment du secteur bancaire, assurances, des minotiers etc.

Ceci permettra de mieux situer l'entreprise au sein de son environnement interne et externe et d'élaborer un plan de travail tenant compte de toutes ces informations.

La mission qui exige une plus grande implication du personnel et des dirigeants de l'entreprise au plus haut niveau, nécessite donc une planification minutieuse et réaliste afin que chacune des deux parties (entreprise et expert comptable) puisse réaliser sa part de travail dans les temps. Tout retard dans l'exécution ou la non exécution d'une partie du travail ne peut qu'occasionner le non respect des délais ou influencer sur la qualité du travail rendu.

La planification de la mission permet donc :

- De planifier la réalisation de tous les travaux nécessaires et demandés par le client et ce, afin de respecter les délais fixés pour la réalisation de la mission ;

- De mieux coordonner d'une part, le travail entre les collaborateurs de l'expert comptable et le personnel de l'entreprise et d'autre part, entre les membres de l'équipe des collaborateurs de l'expert comptable ;
- De permettre une évaluation intermédiaire du travail déjà accompli et de tirer les conclusions pour le reste de la mission ;
- etc.

En pratique, la planification consiste à mettre en place la méthodologie adoptée et acceptée par le client. Il s'agit notamment :

- De repréciser la stratégie de conduite de la mission en fonction des informations recueillies lors de la prise de connaissance avec l'entreprise ;
- De choisir la méthode de transcription et d'évaluation des procédures ;
- De définir le contenu et la forme du Manuel à élaborer ;
- Rédiger le programme de travail général de la mission (plan de mission) ;
- D'arrêter le planning des interventions ;
- D'arrêter une liste plus ou moins détaillée de tous les documents nécessaires au démarrage et à la réalisation de la mission à remettre à l'entreprise ;
- Etc..

Le plan général de la mission est le document qui permet de bien gérer toutes les étapes de la mission et constitue un référentiel pour le chef de la mission pour connaître l'étendu des travaux à réaliser et leurs délais d'exécution.

La nécessité de justifier le travail accompli, les anomalies relevées et les recommandations formulées, exigent la matérialisation de tous les travaux réalisés. Dans ce cadre la tenue des dossiers et feuilles de travail constitue à notre avis une norme professionnelle à laquelle l'expert comptable est tenu.

L'équipe de l'expert comptable devrait être constituée d'au moins de trois niveaux de contrôle et de responsabilité :

- Premier niveau : l'expert comptable qui définit la démarche et le plan général de la mission en associant le chef de la mission, valide les conclusions et les rapports avec ce dernier ;

- Deuxième niveau : le chef de mission qui outre sa participation à l'élaboration du plan général de la mission, établit tous les programmes de travail par section, répartit les travaux entre les collaborateurs, contrôle et valide leurs travaux, rédige les rapports intermédiaires et finaux, etc ;
- Le collaborateur chargé de réaliser les travaux sur place à partir des programmes de travail établis par le chef de mission ;

Cette répartition du travail permet d'assurer un contrôle de l'exhaustivité et de la qualité des travaux réalisés au moins à deux niveaux.

Dans des cabinets d'audit et de conseil d'une certaine taille, les contrôles se font le plus souvent à plus de deux niveaux.

L'objectif principal de la phase de prise de connaissance et d'orientation générale de la mission est d'identifier les ***particularités*** de l'entreprise afin d'adapter les travaux aux spécificités de cette dernière.

Cette phase comprend les étapes suivantes :

- Connaître l'activité de l'entreprise ;
- Connaître l'environnement du contrôle interne ;
- Comprendre le système comptable ;
- Identifier les circuits d'informations et les systèmes de traitements ;
- Délimitation des orientations du manuel ;

a) *Connaissance de l'activité de l'entreprise*

La connaissance de l'activité de l'entreprise est un préalable et une étape fondamentale pour :

- Connaître le cadre juridique et réglementaire dans lequel évolue l'entreprise (cas des entreprises publiques ou des entreprises intervenants dans un secteur à réglementation particulière) ;
- Comprendre les éléments de l'environnement qui influent sur l'information financière ;
- Identifier les opérations inhabituelles ;
- Adapter ses contrôles aux spécificités de l'entreprise ;

b) Connaître l'environnement du contrôle interne ;

A ce stade, il s'agit de comprendre l'organisation générale de l'entreprise en matière de saisie, enregistrement et contrôle des données financières afin de déterminer :

- Les mécanismes généraux qui viennent renforcer la qualité des contrôles particuliers. Ces mécanismes sont des éléments de l'organisation générale de l'entreprise qui contribuent à assurer le bon fonctionnement des contrôles au niveau des opérations quotidiennes. Il s'agit de : l'organigramme de l'entreprise, des règles de séparations des fonctions, du plan comptable, des procédures de contrôle de gestion et budgétaire etc.;
- Le comportement du personnel face aux problèmes de contrôle. En effet, la direction et le personnel d'une entreprise peuvent être plus ou moins sensibilisés aux phénomènes de contrôle. Cet aspect, très subjectif, permet néanmoins d'apprécier dans quelle mesure les contrôles prévus par les procédures risquent d'être contournés.

c) Comprendre le système comptable

La définition du plan de travail exige une connaissance générale de l'organisation comptable et en particulier connaître les particularités suivantes du système comptable :

- Manuel ou informatique ;
- Centralisé ou décentralisé ;
- Propre à l'entreprise ou sous-traité.

Cette compréhension générale du système permet de déterminer la nécessité d'avoir recours à des spécialistes en informatique ainsi que les systèmes qui doivent être analysés et décrits.

d) Identifier les circuits d'informations et les systèmes de traitements

Les circuits d'informations ainsi que les systèmes de traitements, devant faire l'objet d'une description et diagnostic, sont en principe ceux qui alimentent le système de traitement comptable en informations financières. Les circuits d'information qui n'entretiennent aucune relation avec la comptabilité peuvent ne pas être retenus parmi ceux à diagnostiquer.

L'étude des interactions entre les différents circuits et systèmes de traitements de l'entreprise permet de délimiter avec précision et intérêt ceux qui produisent une information financière ou ont une incidence sur cette dernière.

e) Délimitation des orientations du manuel

Le cas échéant, la direction de l'entreprise détermine à ce stade les objectifs du manuel en apportant les précisions suivantes :

- Le manuel a-t-il pour objectif uniquement de répondre à l'obligation légale ?
- Intègrera-t-il les autres types de comptabilité ou uniquement celle légale (comptabilité générale) ;
- Servira-t-il à améliorer les procédures existantes ou se contentera-t-il de les décrire ?
- La nouvelle organisation comptable doit-elle permettre de réduire les coûts ? ou bien d'améliorer les délais ?
- Quels sont les principaux risques que l'on cherche à éviter : la perte de confidentialité des informations ? Une dépendance vis-à-vis d'un prestataire extérieur ?
- Constituera-t-il un référentiel en matière d'organisation comptable au sein de l'entreprise ?
- A-t-il pour objectif de répondre aux obligations en matière de documentation informatique ?
- Etc...

Il est à rappeler que les identifiants de la qualité sont interdépendants : la réduction des coûts risque, par exemple, de se matérialiser par un allongement des délais. Pour obtenir un consensus sur les critères de choix, il s'avère parfois nécessaire de reformuler les objectifs.

- Périmètre d'intervention : l'expert comptable cherche aussi à définir le périmètre du projet afin d'identifier les processus comptables qui sont impactés.
- Place de la comptabilité par rapport à la stratégie de l'entreprise. Il convient de prendre en compte les grandes évolutions stratégiques de l'entreprise.

Plus généralement, conduire en amont une réflexion sur la vocation de la comptabilité permet de mesurer en quoi elle est considérée comme une activité au service de la stratégie de l'entreprise. Une déclinaison de la fonction comptable par processus facilite là aussi l'analyse.

Exemple : Une entreprise qui traite sa comptabilité analytique avec retard ce qui est considéré par les responsables de l'entreprise, comme un handicap majeur et ils souhaitent disposer des données de cette comptabilité en temps réel. L'expression de ce besoin permet à l'expert comptable d'intégrer dans son analyse le besoin d'accélérer la production des coûts analytiques.

Autre exemple celui d'une entreprise qui souhaite intégrer dans le manuel d'organisation comptable les travaux et procédures de reporting à sa société mère ou ceux des situations intermédiaires pour les besoins de sa gestion etc..

Sur la base des précisions apportées, les objectifs du manuel sont établis et il convient d'en fixer le contenu.

La définition de la structure du manuel est déterminée en décidant de la méthode de mise en forme du manuel. En effet, trois approches peuvent être avancées pour diagnostiquer et décrire les procédures de l'entreprise :

- Une approche par les circuits d'information, les systèmes de traitement et les journaux tenus, permet de mieux appréhender les cheminements de l'information comptable de son origine aux états de synthèse ;
- Une approche par les personnes responsables des travaux comptables met en valeur les fonctions et les responsabilités de chacun ;
- Une approche par les comptes facilite les contrôles, mais ne donne pas une vue d'ensemble de l'organisation et des procédures.

La première approche est celle qui est généralement privilégiée, car elle permet au lecteur de mieux appréhender les circuits d'information et de situer les différentes étapes qui mènent à l'information produite.

D'une manière générale, une mission d'élaboration du manuel d'organisation comptable peut être organisée de la même manière que celle d'audit comptable et financier dans la mesure où l'approche reste similaire mais les objectifs sont différents. Raison pour laquelle et pour toutes les missions de ce type auxquelles j'ai eu l'occasion de participer, c'est pratiquement les mêmes outils, les mêmes techniques et la même documentation utilisée dans le cadre des

missions d'audit comptable et financier, qui ont été adoptés pour la réalisation des missions d'élaboration de manuel d'organisation comptable.

Ainsi, la norme d'audit prévoit la constitution de dossiers de travail contenant les documents relatifs à l'entreprise ainsi que la date et durée des interventions de l'expert comptable et de ses collaborateurs. La tenue de ces dossiers de travail est la condition d'une bonne organisation de la mission et confère à cette dernière, la qualité et l'assurance requise.

La tenue des dossiers de travail matérialisant tous les travaux réalisés est une preuve du respect des normes professionnelles en la matière par l'expert comptable.

Du côté pratique, les dossiers de travail constituent, par ailleurs, la documentation par référence pour une prise de connaissance générale de l'entreprise et la planification de la mission lors des interventions ultérieures dans le cadre d'une mise à jour du Manuel d'Organisation Comptable.

En général, il est utile de classer l'information dans deux dossiers séparés. L'un contiendra toutes les informations et documents à caractère permanent, c'est à dire utilisables durant toute la durée de la relation entre l'expert comptable et son client, mêmes si des mises à jours sont parfois nécessaires. L'autre sera réservé aux documents et informations utilisables pour la présente mission.

Concernant la documentation technique empruntée à la mission d'audit comptable et financier on cite à titre indicatif :

- Manuel général d'audit : document définissant les fondements et les bases de la démarche d'audit adoptée pour le déroulement des missions d'audit. Ainsi, l'approche par les risques retenue dans le cadre des missions d'audit est aussi adoptée dans ce genre de mission dans la mesure où notamment lors de l'étape de la planification et de l'évaluation du contrôle interne et procédures de l'entreprise l'objectif est de cerner les risques de l'entreprise et de les délimiter. A l'inverse de la mission d'audit financier et comptable où l'objectif principal de l'analyse est de quantifier l'impact sur les comptes de la société, l'analyse des risques dans le cadre de la mission d'élaboration du manuel de procédure vise essentiellement à rechercher les causes et les défaillances à l'effet de réduire sinon faire disparaître ces risques. L'action dans ce cas est menée en amont du problème.

- Techniques de description des procédures (Méthode narrative ou diagramme de circulation) : la description des procédures et organisation dans le cadre des missions d'élaboration du manuel de procédure se fait selon les mêmes méthodes et règles que dans le cadre des missions d'audit. A ce stade, les objectifs sont identiques aux deux types de missions à savoir identification des défaillances et risques au niveau des procédures ;
- Questionnaires de contrôle interne : Ensemble de questions devant permettre aux collaborateurs de s'assurer qu'ils ont bien couvert tous les aspects du contrôle interne ;
- Techniques de sondages et les tests de validation des procédures ;
- Questionnaires de fin de mission ou fiche de bouclage ;
- Etc.

Il est à noter toutefois, que la constitution des dossiers n'est pas une fin en soi, mais un instrument pour atteindre les objectifs de la mission. Il n'est pas conseillé de rassembler toute la documentation se trouvant dans l'entreprise car **trop d'information nuit à la qualité de cette information.**

La gestion du temps dans le cadre de la mission devrait occuper l'esprit de l'expert comptable et son chef de mission dans la mesure où il en va de rentabilité de cette dernière. En effet, il ne faut pas oublier que la décision d'accepter cette mission a été basée sur un budget de temps qui a permis de fixer le montant des honoraires et que tout dépassement sur ce budget peut réduire ou faire disparaître la marge bénéficiaire.

D'autre part, la particularité de ce type de mission c'est que leur réalisation n'est pas toujours considérée par l'entreprise comme étant prioritaire. Par conséquent, les responsables de l'entreprise ont tendance à faire passer les missions les plus prioritaires (exemple commissariat aux comptes, arrêté des comptes etc..) sur celles qui ne le sont pas.

Parfois la mission est arrêtée provisoirement en attendant que le personnel de l'entreprise puisse être plus disponible. Cet arrêt n'est pas une bonne chose pour le déroulement de la mission dans la mesure où, à la reprise de la mission, il faudra à l'équipe de l'expert comptable un temps supplémentaire de relecture des dossiers avant qu'elle soit à nouveau opérationnelle.

Le but est donc de bien planifier la mission et de gérer de plus près le budget temps afin d'éviter les arrêts de la mission et de respecter le programme de travail.

2.3.3 Section 3 : Diagnostic de l'entreprise

La conception de l'organisation est le processus par lequel le management prévoit et détermine la structure et la forme du système de communication, d'exercice de l'autorité et de répartition des responsabilités, qui permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs⁵.

Les changements dans la forme de l'organisation sont censés rendre l'entreprise plus compétitive sur le marché.

D'après certains auteurs, ***chaque réorganisation résout quelques problèmes et en crée de nouveaux***. Le but est donc de résoudre le maximum de problèmes posés et créer le moins possibles d'autres.

La conception d'une organisation exige un processus de prise de décision qui tient compte des contraintes environnementales, des facteurs technologiques et des choix stratégiques dans la sélection des mécanismes structurels qui lui permettront de fonctionner.

Plus précisément, la conception de l'organisation devrait satisfaire trois besoins :

- Faciliter la circulation de l'information et les prises de décisions, afin que soit mieux gérée l'incertitude et que soient atteints les objectifs de l'organisation,
- Définir clairement l'autorité et la responsabilité attachée aux postes afin que soit tiré tout le profit escompté de la division du travail et d'une bonne définition des postes,
- Instaurer le degré d'intégration souhaité entre les différents départements de l'entreprise.

Le diagnostic de l'entreprise dans le cadre de la mission d'élaboration ne devrait pas à notre avis se limiter aux aspects purement comptables de la gestion au risque de décrire une information incomplète et dont la source n'est pas maîtrisée. Le diagnostic dans ce cas, devrait concerner toute l'entreprise sans toute fois avoir pour objectif de modifier l'organisation générale de cette dernière.

En effet, le but de ce diagnostic est d'analyser l'organisation et les procédures comptables à partir d'une connaissance générale de l'entreprise.

⁵ « Management des organisations » Hellriegel. Slocum. Woodman traduit par Michèle Truchan-Saporta Edition Nouveaux Horizons

A noter que la mise en place des changements au sein d'une organisation n'est pas toujours bien vécue. En réalité, dans toutes les organisations il existe des résistances. **L'homme préfère conserver ses habitudes de travail plutôt qu'être entraîné vers des horizons nouveaux, voire incertains.**

Ainsi, l'établissement du manuel devrait être décidé par l'entreprise et notamment par la direction générale afin d'assurer la participation de tout le personnel à sa réalisation. Il doit recevoir l'adhésion de la direction car il constitue un projet important dont la réalisation peut durer dans le temps.

2.3.3.1 Description et diagnostic de l'organisation et des procédures de l'entreprise

Au sein d'une entreprise, la fonction comptable fait partie intégrante d'un système homogène qui est l'organisation générale. Le diagnostic de l'un des éléments de cette organisation de façon isolée ne permet pas de mieux évaluer les besoins de l'entreprise et de bien insérer les fonctions prises individuellement dans l'organigramme général de l'entreprise.

Raison pour laquelle, une brève description et évaluation de l'organisation générale de l'entreprise s'impose pour mieux situer la fonction comptable dans l'organigramme général et ainsi pouvoir satisfaire au mieux les besoins en matière de traitement de l'information financière et comptable.

L'objectif de cette évaluation est de s'assurer que la fonction comptable est bien déclinée sur l'organigramme général et ce, par rapport à sa dimension et à sa position sur ce dernier. Il n'y a pas de règles absolues dans ce domaine et cela dépendra de plusieurs paramètres à savoir :

- Le secteur d'activité et la taille de l'entreprise ;
- Le degré d'intégration de l'information financière et comptable ;
- Le nombre et la nature des transactions comptables et financières réalisées par l'entreprise ;
- Le niveau de management et du personnel de l'entreprise ;
- Etc.

L'étude de ces paramètres permet de situer l'entreprise et son organisation dans son environnement et de pouvoir apprécier l'adéquation entre l'organisation mise en place et les besoins de l'entreprise.

De manière pratique, et selon le cas de chaque entreprise, le besoin en matière de traitement de l'information financière et comptable n'est pas toujours exprimé de la même façon. En effet, l'importance du traitement des opérations comptables et financières n'est pas la même au sein d'une banque ou une assurance que dans une entreprise de conseil. L'importance du traitement découle du volume des opérations à traiter et de l'utilité que représente l'information comptable et financière pour les gestionnaires et la gestion de l'entreprise.

En effet, une entreprise commerciale a besoin de déterminer son coût d'achat des marchandises achetées afin de fixer son prix de vente alors qu'un cabinet d'assurance n'a pas à se soucier du prix d'achat d'une police d'assurance automobile dans la mesure où son prix est réglementé. La nécessité de disposer des informations sur le coût réel de l'opération d'achat exige une organisation et un traitement donc une structure permettant l'atteinte de cet objectif.

Pour l'entreprise, l'information est un élément de connaissance. Elle réduit l'incertitude quelle que soit son origine. Elle est la source première d'une bonne décision. Bien entendu, il ne suffit pas de cumuler les informations, il faut encore savoir les traiter, les exploiter.

Le problème majeur des entreprises est celui du circuit d'information. Un bon circuit facilite la fluidité de l'information et contribue ainsi à la prise de décision.

Le diagnostic de l'organisation générale dans le cadre de la mission d'élaboration du manuel de procédures comptables aura pour objectif principal de :

- Déceler d'éventuels écarts entre les fonctions décrites sur l'organigramme général de l'entreprise et celles effectivement existantes et ce, sans vouloir prétendre à une analyse complète et exhaustive de toute l'organisation. Le but est d'attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éventuels implications de ces écarts sur la fonction comptable. C'est le cas d'un service achat au sein d'une entreprise qui n'assure pas toutes ces responsabilités et notamment celle concernant la mise en concurrence des fournisseurs pour l'obtention d'un rapport qualité/prix satisfaisant.
- De définir les besoins de l'entreprise en terme de traitements et de diffusion de l'information comptable et financière. Ceci permettrait de redimensionner la fonction comptable. Ainsi, les services comptables d'une entreprise filiale d'un groupe qui reporte mensuellement ces chiffres à sa société mère ne devraient pas être organisés de la même qu'une petite entreprise unipersonnelle. Le travail en temps réel et/ou la complexité des traitements exige une adaptation des structures aux besoins.

En effet, pour que la fonction comptable puisse atteindre ses objectifs en matière de traitement et de production de l'information dans les temps requis, il est nécessaire de s'assurer qu'elle est normalement alimentée par les données et documents dont elle a besoin pour accomplir ses tâches. Ainsi, il convient de rechercher dans le cadre de l'organigramme de l'entreprise à assurer au maximum l'indépendance de la fonction comptable en matière d'information financière et comptable dans le but d'éviter tout retard ou blocage dans le traitement.

Toutefois, l'indépendance de la fonction comptable ne signifie pas qu'elle doit être isolée des autres fonctions. Au contraire, il faut rechercher la meilleure intégration possible entre les différents services de l'entreprise.

Ce diagnostic devrait être complété et approfondi lors des étapes suivantes de la mission et notamment celle portant sur la description des procédures existantes.

En effet, et comme indiqué ci-dessus, l'étape de prise de connaissance et de planification permet d'identifier les circuits d'informations et les systèmes de traitement qui sont en interaction avec le système comptable et devant être décrits et diagnostiqués. Plus généralement il s'agit des circuits d'informations suivants :

- Ventes – Clients ;
- Achats - fournisseurs ;
- Stocks – Coût de production ;
- Paie – personnel ;
- Trésorerie;
- Immobilisations

Ces circuits alimentent le système de traitement comptable en informations et données nécessaires à la tenue des comptes de l'entreprise. L'analyse de ces informations et données est généralement réalisée en fonction de leur nature.

On distingue trois types de données :

- Données répétitives : certaines informations contenues dans les comptes annuels résultent du traitement régulier des données comptables de base. Exemple : le chiffre d'affaires résulte de l'enregistrement des factures de ventes. Ces données sont généralement caractérisées par leur nombre important et leur valeur unitaire relativement réduite.

- Données non répétitives : Ce sont celles qui résultent soit des opérations cycliques, comme la détermination des quantités en stock par un inventaire physique de fin d'exercice, soit d'opérations hors exploitation normale telle que les réévaluations, les contrats spécifiques, les fusions etc.
- Les données résultant des jugements : Il s'agit des nombreuses estimations, choix et décisions auxquels procède le personnel de l'entreprise lors de la préparation des comptes annuels. Exemple les évaluations des provisions pour risques et charges. Ces jugements sont parfois purement subjectifs et ne sont généralement pas soumis, de la part de l'entreprise, à des contrôles rigoureux.

La description et l'analyse des procédures, devraient permettre de cerner les données répétitives et non répétitives dans la mesure où elles découlent d'un processus cyclique. Quant aux données résultant d'un jugement, elles feront l'objet d'une évaluation dans le cadre du diagnostic des règles et normes comptables adoptées par l'entreprise.

La description des circuits d'informations est souvent réalisée sous forme de diagramme de circulation d'information. Ce dernier décrit le cheminement des documents et la succession des travaux à l'aide d'une ligne de flux et des symboles.

L'avantage que procure cette technique de description par rapport à celle narrative c'est qu'elle permet d'offrir au lecteur une vue de synthèse de la procédure ou d'une partie de celle-ci.

Cependant, dans la mesure où le diagramme de circulation, dans un souci de clarté, fournit peu d'explications, il est nécessaire de rédiger une courte description de la procédure respectant la chronologie des opérations permettant d'obtenir une meilleure compréhension de cette dernière. Un système de référencement permettra de faire aisément la liaison avec le diagramme de circulation.

La description concernera donc les procédures effectivement mises en place par l'entreprise et non celles supposées être appliquées. D'ailleurs, les procédures ainsi décrites devraient être validées à travers les tests de permanence et de validité généralement appliqués dans les missions d'audit.

Le rédacteur devrait indiquer pour chaque procédure, toutes les informations relatives à l'opération, le support utilisé, le traitement effectué etc. Il s'agit notamment de:

- Périodicité ou évènement déclenchant l'opération ;
- Support reçu de l'opération (nature, nombre d'exemplaires, couleurs, pré-numérotations ...);
- Nature des traitements ou des appréciations réalisées et les supports utilisés ;
- Personnes autorisant éventuellement l'opération ;
- Les documents émis et leur diffusion en précisant le mode (numérique, alphabétique..) et la nature du classement (temporaire ou définitif).
- Dans le cas où le traitement serait automatisé, il faut indiquer l'application informatique utilisée en renvoyant le cas échéant à la documentation informatique ;
- Concernant l'enregistrement en comptabilité des opérations, il convient d'indiquer :
 - ✓ Si les écritures sont générées automatiquement ou manuellement,
 - ✓ Les codes des comptes et ceux des journaux utilisés ;
 - ✓ Les schémas des écritures passées.

Un spécimen de chacun des documents et supports utilisés dans le cadre des procédures et traitements décrits, devrait être joint au diagramme afin qu'il puisse faire l'objet lui aussi d'une évaluation.

a) Description des principaux circuits d'informations

La description des procédures de traitements constitue l'occasion de remettre en cause des procédures jugées dépassées ou non adaptées. L'examen des procédures devrait permettre d'éviter de décrire dans le cadre du Manuel, des procédures erronées ou présentant des dysfonctionnements et par conséquent, augmenter les risques d'erreur et de fraudes au sein de l'entreprise, être directement et inutilement exposé aux observations et critiques.

La description des circuits devrait permettre la compréhension du cheminement des opérations et des traitements dans le but d'apprécier le respect de certaines règles et principes de gestion et d'organisation. Le respect de ces principes par toute organisation assure l'enregistrement exhaustif d'une information fiable en temps opportun. Il s'agit notamment des principes suivants :

- Séparation des fonctions. Il s'agit de ne pas permettre le cumul entre les tâches d'autorisation, exécution, enregistrement et contrôle. Plusieurs de ces tâches sont incompatibles. Ainsi, il est déconseillé de permettre à un caissier de faire des achats ou à un magasinier de réceptionner les marchandises, d'approuver les bons de commande et de payer les fournisseurs ;
- Mise en place des contrôles de prévention : L'exécution d'un contrôle de prévention est généralement matérialisée par l'apposition d'une signature ou d'un tampon. L'utilité d'un tel contrôle reste limitée dans la mesure où la seule présence d'une signature sur un document n'est pas suffisante pour prouver que le contrôle a été fait et bien fait. L'instauration d'un visa du responsable de la production sur les bons de sorties du magasin est de nature à assurer que ces sorties sont effectivement destinées à la consommation de l'usine. Ce contrôle est néanmoins insuffisant si aucun suivi régulier de la consommation de l'usine n'est faite.
- Mise en place de contrôle de détection : Chaque contrôle de prévention couvre une opération individuelle ; alors que les contrôles de détections couvrent un ensemble d'opérations. Ils nécessitent souvent la préparation d'état annexe. Exemple : rapprochement bancaire, état de contrôle de consommation de carburant des voitures de services, état de pointage du personnel ; état de suivi de la production etc.

L'examen critique des procédures ne peut intervenir qu'après validation des descriptions au moyen de diagramme de circulation ou de memorandum (description narrative). Cette validation concerne deux aspects :

- La nécessité de s'assurer que la description de la procédure a été correctement effectuée. Pour ce faire, il convient de faire le chemin inverse en partant de l'écriture comptable à l'événement ayant déclenché l'opération ;
- La nécessité de s'assurer de l'applicabilité dans le temps de cette procédure et ce, en utilisant les techniques de sondages (s'assurer pour un nombre limité d'opérations qu'elles ont été traitées conformément à la procédure décrite).

a - 1) Circuit Ventes - Clients

En effet, le but n'est pas de décrire tout le processus de la facturation mais plutôt la partie de la procédure qui traite des opérations générant un engagement reçu ou donné pour l'entreprise et des traitements ayant un impact direct sur la facturation, la comptabilisation, l'encaissement du produit de la vente et enfin la protection des avoirs de l'entreprise.

Il est certain que durant le processus de réalisation de la vente, plusieurs opérations peuvent être effectuées mais dont la mesure où elles n'ont pas d'impact direct sur la facturation, l'encaissement et la comptabilisation, elles n'ont pas à être décrites. Ainsi, il n'est pas utile de décrire en détail toutes les étapes de la négociation des prix avec les clients et se contenter d'indiquer sommairement qu'un échange de courrier se fait entre le client et le service des ventes de l'entreprise devant aboutir à un accord sur un prix définitif approuvé par le responsable des ventes.

Plusieurs ouvrages et documentations techniques dans le commerce ou élaborée au niveau des cabinets d'audit et d'expertises, traitent de façon détaillée des différents processus et cycles au sein de l'entreprise et qu'il serait fastidieux de les reproduire en détail dans le cadre du présent mémoire. Plus généralement, la description devrait porter essentiellement sur les étapes suivantes :

- La facturation : Il s'agit de décrire les responsabilités suivantes
 - o Décision et autorisation de la vente ;
 - o Contrôle des conditions de la facturation : Prix, quantité, qualité, délai de paiement et de livraison, encours crédit client etc.
 - o Contrôle de la réalisation effective de la livraison ou de la réalisation de la prestation.
- L'enregistrement comptable des factures : La description portera principalement sur les étapes suivantes :
 - o Contrôle des factures et avoir : totalisation, fréquence de facturation, numérotation ou codification etc.
 - o Contrôle de l'imputation et de l'enregistrement comptable des factures et avoirs ;
 - o Contrôle du classement et archivage des factures de vente.

- Suivi des comptes clients :
 - Contrôle des soldes des comptes clients ;
 - Suivi des situations comptes clients.

La description des procédures devrait être complétée par celle des différents types de contrôles de prévention et de détection mis en place pour assurer le bon fonctionnement de chacun des cycles d'activité de l'entreprise et notamment :

- Approbation des offres de prix ou de services ;
- Suivi des offres de prix ou de services ;
- Validation des factures ventes, conditions de ventes et de paiement ;
- Approbation des réductions et des retours de marchandises ;
- Validation du bon de sortie de marchandise ;
- Validation des états de suivi des créances clients ;
- Etc.

a - 2) Circuit Achats - Fournisseurs

Sous réserve des particularités de chaque entreprise, on peut se limiter à décrire les opérations suivantes :

- Détermination du besoin d'achat ;
- Vérification de l'état des stocks (en cas d'entreprise dont l'activité est le commerce de marchandises) ;
- Etablissement et autorisation de la commande ;
- Contrôle de la réception de la commande et son enregistrement en stock ;
- Réception et vérification de la facture ;
- Comptabilisation de la facture

Pour le cas des entreprises et établissements publics soumis au contrôle financier de l'état, la procédure d'achat est généralement (sauf dérogation) celle prévue par les textes légaux relatifs aux marchés publics.

a-3) Stocks – Coût de production

La description devrait notamment porter sur :

- Le contrôle des réceptions des matières, marchandises ou produits ;
- L'entrée en stock;
- Tenue des stocks ;
- Sorties des stocks ;
- Détermination du coût des stocks ;
- L'inventaire physique et permanent ;
- Comptabilisation des mouvements des stocks;

L'objectif est de décrire tous les traitements et les supports qui concernent les opérations ci-dessus tout en fournissant les informations permettant d'identifier les personnes, la nature des traitements et les contrôles réalisés.

a-4) Paie – personnel ;

Les principaux traitements qui forment la section « Paie – Personnel » se présentent en général comme suit :

- L'embauche du personnel ;
- La détermination des éléments variables de paie (heures de présences et autres rémunérations ou indemnités variables) ;
- La mise à jour des éléments permanents de la paie (ex :Augmentation de salaire, changement de grille des salaires etc.) ;
- Le traitement de la paie et édition des journaux de paie ;
- L'établissement des paiements des salaires ;
- Les déclarations fiscales et sociales des salaires ;
- La comptabilisation des éléments de la paie ;

a-5) Trésorerie;

La description devrait notamment porter sur :

- Encaissement des recettes ;
- Les versements des recettes sur les comptes bancaires (produits des ventes, emprunts et autres) ;
- Etablissement des paiements ;
- Comptabilisation des encaissements et paiements de l'entreprise ;
- Réconciliation des comptes bancaires ;
- Tenue des caisses ;
- Inventaire physique des espèces en caisse ;

a-6) Immobilisations

La section immobilisation traite notamment de :

- Règles de distinction entre acquisition immobilisation et celle de charge ;
- Commande des immobilisations ;
- Réception des immobilisations ;
- Tenue du registre des immobilisations ;
- Comptabilisation des immobilisations ;
- Inventaire physique et permanent des immobilisations ;
- Dépréciation des immobilisations.

D'une manière générale, la description des circuits devrait permettre de répondre à toutes les questions prévues dans le questionnaire d'évaluation du contrôle interne de chaque circuit et notamment :

- Qui initie l'opération ?
- Qui autorise l'opération ?
- En quoi consiste l'opération ?
- Quels sont les documents utilisés pour la réalisation de cette opération ?
- Qui comptabilise l'opération ?

L'examen critique des procédures débute par l'établissement des questionnaires d'évaluation du contrôle interne et de grilles de séparation de fonction. L'expert comptable habitué à utiliser ces techniques dans le cadre des missions d'audit, est le professionnel le mieux indiqué pour assister l'entreprise dans cette phase.

Une fois les diagrammes ou les mémorandums de description des procédures et contrôles sont établis, il convient de les valider sur le terrain à fin de s'assurer de leur application dans le temps et l'espace. En effet, souvent les descriptions des procédures se font à travers des entretiens avec les différents responsables de l'entreprise. Ces descriptions même si elles sont illustrées des fois par des documents comptables, ne prouvent pas que les procédures ainsi décrites sont réellement appliquées de manière systématique.

A fin d'éviter d'apprécier des procédures en décalage avec la réalité, il convient de les valider à l'image de ce qui est pratiqué dans les missions d'audit, avant de procéder à leur évaluation.

Il convient donc de procéder aux tests suivants :

- Test de validité : Il s'agit de s'assurer que les procédures sont correctement décrites et ce, en reprenant le chemin inverse de ces procédures. Exemple : partir d'un échantillon de cinq écritures comptables relevées sur le grand livre portant sur des factures d'achat et essayer de refaire le chemin inverse parcouru par ces factures depuis l'expression du besoin jusqu'à leur comptabilisation en passant par la réception des commandes. A l'issue de ce test on peut raisonnablement conclure que la procédure est correctement décrite ou non. En revanche, il n'est pas possible d'assurer qu'elle est en permanence respectée.
- Test de permanence : Il s'agit, à partir d'un échantillon d'opérations (achats, vente, paiement, encaissement etc.) de s'assurer que les procédures décrites sont toujours ou non, respectées. Le but recherché à travers ce test est de relever tous les écarts entre les procédures telles quelles sont décrites et la réalité des traitements et ce, dans le but d'expliquer et de justifier plutard ces écarts. En effet, souvent le personnel constatant l'inadaptation d'une procédure, adopte de manière officieuse des procédures non autorisées par la direction de l'entreprise. L'objectif est donc, d'apprécier ces aménagements aux procédures apportées par le personnel afin de pouvoir en tenir compte lors de l'adaptation des procédures officielles. Ainsi, le magasinier d'une entreprise industrielle pour rendre service au responsable technique livre à l'atelier de l'outillage à titre de prêt. Un tel cas (utilisation ponctuelle d'un outil) n'étant pas

prévu par les procédures, le personnel s'est arrangé pour trouver une solution au problème. Cette solution n'est pas sans risque dans la mesure où lors d'un inventaire physique des stocks, des écarts apparaîtront suite aux mouvements de prêts qui ne sont pas pris en charge par le traitement des stocks.

Après que les procédures soient testées, il convient de concevoir les fiches d'analyses des risques des procédures à l'image de ce qui est pratiqué dans le cadre des missions d'audit financier.

En effet, la recherche du chemin critique de chacun des processus permet à ce stade de détecter les risques et les insuffisances des contrôles. Ces constatations sont relativisées par l'examen des contrôles palliatifs existants.

Compte tenu de l'importance de cette étape et de son impact sur le reste de la mission, cette évaluation est généralement validée par les responsables de la mission afin d'éviter des erreurs de jugement.

De cette évaluation, se dégageront les points forts et les points faibles de ces procédures. Sur la base de cette évaluation, l'objectif est d'éliminer au maximum les points faibles des procédures ou, au moins d'affaiblir leur éventuel impact sur l'organisation et sur les comptes de l'entreprise.

2.3.3.2 Diagnostic de la fonction et des normes comptables adoptées par l'entreprise

D'une manière générale le diagnostic de la fonction comptable couvre :

- L'analyse de l'organigramme général et détaillé de la fonction comptable, des missions et attributions de cette fonction. Cela consiste à s'assurer que les missions et attributions de la fonction comptables, sont clairement déclinées dans le cadre des organigrammes de la fonction et que ces missions ne sont pas incompatibles et sont plutôt complémentaires. A ce stade, l'étude de la relation avec les autres fonctions de l'entreprise permet d'apprécier la place de la fonction au sein de l'organigramme général de l'entreprise et son degré d'indépendance ou de dépendance vis à vis des autres fonctions et services de l'entreprise. Ainsi, il s'agit de constater à quel degré les autres services et fonctions de l'entreprise sont dépendants de l'information produite par la comptabilité pour les besoins de leur activité et vis versa.

- L'étude et l'analyse de l'articulation de l'organigramme ainsi que la définition des postes et leur adaptation aux besoins de l'entreprise en général et de la fonction comptable en particulier. Il s'agit de s'assurer que l'organisation mise en place et celle la mieux adaptée au contexte dans lequel évolue l'entreprise et permet de donner une meilleure efficacité et efficience du personnel de l'entreprise. Cette étude ne saurait être complète sans le diagnostic des ressources humaines en vue de s'assurer de leur adéquation aux postes et aux besoins de la fonction. Cette étape est réalisée à travers les évaluations des postes comptables et des performances du personnel de ce service.

Il s'agit avant tout, et à partir d'une description détaillée des attributions de chacun, d'évaluer le degré d'adéquation entre potentiel humain et la charge de travail. Cette analyse est complétée par une évaluation des éventuelles possibilités d'évolution du poste et des possibilités d'automatisation et informatisation des tâches assurées.

- L'appréciation des méthodes, règles et supports comptables par rapport aux prescriptions légales et réglementaires en vigueur au Maroc. C'est une étape généralement bien appréciée par les entreprises dans la mesure où cela leur apporte une plus value mesurable. La détermination et l'évaluation des écarts de dysfonctionnement par rapport aux lois et normes et compte tenu des spécificités de l'entreprise, permettraient d'améliorer la qualité de l'information comptable et financière et de réduire les risques fiscaux de l'entreprise.

Le diagnostic devrait permettre d'identifier les mesures nécessaires à :

- L'amélioration de l'organigramme de la fonction et l'actualisation des attributions et missions de cette dernière ;
- L'adaptation des tâches assignées à de chacun des postes comptables aux moyens informatiques et bureautiques et ressources humaines de l'entreprise ;
- L'amélioration du mode de fonctionnement du système d'information ;
- L'optimisation du système de traitement et des procédures comptables ;
- L'adaptation des conventions et pratiques comptables adoptées par l'entreprise aux obligations légales et normes comptables ;

2.3.3.2.1 Analyse de l'organisation globale de la fonction comptable :

Cette analyse est généralement faite sur la base de l'organigramme de la fonction ainsi que des descriptifs de postes. Elle vise à déterminer l'adéquation entre l'organisation mise en place et les attributions et missions de la fonction comptable.

Il s'agit de répondre à des questions du type :

- L'organigramme et les descriptifs des postes reprennent-ils les missions et les attributions de la fonction comptable ?
- Dans quelle mesure l'organisation et la répartition des tâches permettent-elles de mieux répondre aux objectifs de la fonction ?

En effet, lors de l'étape du diagnostic de l'organisation générale de l'entreprise, l'expert comptable chargé de la mission, a déjà eu l'occasion de se faire une idée sur les besoins de l'entreprise en matière de production et de diffusion de l'information financière et comptable.

Ces besoins peuvent porter sur :

- La tenue des comptes : Il s'agit du cas où l'entreprise décide de confier l'établissement de ses déclarations sociales à un comptable externe ;
- La tenue des comptes et l'établissement des déclarations sociales de l'entreprise ;
- La tenue des comptes ; l'établissement des déclarations sociales, la tenue de la comptabilité analytique et budgétaire, l'établissement de reporting d'état de suivi extra comptable etc.
- Etc.

Le degré d'intégration et d'utilisation de l'outil informatique représente un facteur important dans la conception d'une organisation. En effet, certaines tâches peuvent être totalement intégrées et informatisées ce qui simplifie pour autant la structure de la fonction comptable. L'intégration totale de la comptabilité analytique à celle générale fait en sorte qu'il n'est plus nécessaire de créer un poste de comptable pour les imputations et la saisie en comptabilité analytique. Même chose pour la comptabilité budgétaire. Les besoins se trouvent déviés vers des tâches d'analyses des résultats et de reporting.

L'intégration de l'application de comptabilité générale avec celle de la facturation et/ou celle de la paie et/ou des stocks simplifient le travail des comptables et réduit ainsi le nombre de postes au niveau de la fonction comptable.

Il s'agit donc à partir des besoins exprimés, d'analyser l'organigramme et l'organisation de la fonction comptable à l'effet de s'assurer que cette dernière répondrait à ces besoins.

L'étude et l'analyse des descriptifs de postes de chacun des membres du personnel de la fonction comptable permettent d'apprécier :

- Le volume de travail de chaque poste par rapport au potentiel de la personne qui en a la charge. L'objectif est de comparer autant que possible l'adéquation entre les exigences du poste et les performances du personnel.
- Le respect du principe de la séparation des tâches au sein même de la fonction comptable. Ainsi, il est fortement déconseillé par exemple de confier la tenue de la caisse à l'employé qui enregistre les mouvements de cette même caisse ou de confier l'établissement des paiements à la personne qui les comptabilise. Ces principes doivent toutefois être relativisés en fonction de la taille de l'entreprise, de la qualité du personnel et de l'existence de contrôle de prévention et/ou de détection.

En général, cette appréciation n'est pas toujours évidente dans la mesure où les entreprises ne peuvent pas se permettre de changer quand elles le souhaitent le personnel ne répondant plus aux exigences des postes de travail.

En revanche, l'analyse peut être orientée vers l'étude des possibilités de redéploiements du personnel entre postes voire même entre les fonctions et les services de l'entreprise.

2.3.3.2.2 - Analyse des structures et des processus de la fonction comptable

La description des processus portera sur les aspects liés à l'organisation pratique mise en place pour assurer les tâches essentielles et notamment :

- Réception et distribution du courrier et autres documents comptables ;
- Vérification et classement des documents comptables ;
- Traitement et enregistrement comptable des opérations quelles soient répétitives ou non répétitives ;
- Vérification et contrôle des écritures comptables ;
- Autorisation d'encaissement et de décaissement ;
- Opérations d'inventaire ;

- Arrêté des comptes et établissement des déclarations fiscales et sociales ;
- Evaluations et jugements comptables ;
- Classement des archivages de documents comptables ;
- Etc...

Les procédures citées ci-dessus assurent le bon fonctionnement au sein de la fonction comptable et il convient de les décrire et les analyser dans le but de s'assurer de leur convenance.

Le but recherché à travers le diagnostic est :

- La recherche de la simplification des procédures en procédant à la détermination des tâches et contrôles faisant double emploi ou générant une quantité de documentation jugée inutile ou exagérée ;
- De déterminer les tâches pouvant faire l'objet d'une automatisation ou informatisation à l'effet de libérer le personnel de la fonction comptable de ces tâches encombrantes.

2.3.3.2.3 - *Examen du système et des supports comptables*

Le système comptable est défini comme étant l'ensemble des procédures et des documents d'une entité permettant le traitement des opérations aux fins de leur enregistrement dans les comptes (Manuel d'audit de l'ordre des expert comptable –France). Ce système identifie, rassemble, analyse, calcule, classe, enregistre, récapitule et produit des documents retraçant les opérations et autres événements intervenus au cours d'une période.

Il s'agit donc de l'ensemble des moyens mise en œuvre pour le traitement et la production de l'information comptable et financière de l'entreprise et ce ; dans le respect des principes comptables à savoir :

- L'exhaustivité : Il s'agit de la comptabilisation dans les bonnes périodes de toutes les opérations réalisées par l'entreprise ;
- L'existence : Les éléments matériels (immobilisations, stocks etc.) ont une réalité physique ;
- La propriété : les actifs qui apparaissent au bilan de l'entreprise lui appartiennent effectivement ou correspondent à des droits réels acquis ;

- L'évaluation : Toutes les opérations comptabilisées sont évaluées conformément aux principes comptables généralement admis et appliqués de façon constante d'un exercice à un autre ;
- La comptabilisation : Les opérations sont correctement totalisées, comptabilisées et centralisées conformément aux règles généralement admises en la matière ;
- L'information : Les comptes annuels, dans leur ensemble (bilan, compte de résultats, tableau de financement, annexe), présentent, dans le cadre d'une image fidèle, toutes les informations requises par la réglementation et celles nécessaires à leur compréhension.

L'objectif de l'analyse est de s'assurer que ces principes sont bien respectés dans le cadre du système comptable adopté par l'entreprise et le cas échéant, identifier toutes les insuffisances et manquements à ces règles.

De manière plus concrète, il s'agit :

- D'apprécier le ou les applications informatiques utilisées pour véhiculer et traiter l'information financière et comptable. Ces dernières sont soit des applications standards vendues sur le marché et qui ont fait leurs preuves, auquel cas, il n'est pas nécessaire de les tester. Ou bien il s'agit d'applications développées spécifiquement pour les besoins de l'entreprise et dans ce cas de figure, il est nécessaire de tester leur fonctionnement. Ces tests auront pour objectif de s'assurer du respect des conventions comptables (débit/crédit, journaux, grand livre, balance, traçabilité) et des règles fixées par le CGNC concernant entre autre le caractère irréversible des enregistrements comptables. En effet, un des risques majeurs des applications informatiques c'est qu'elles peuvent permettre à tout moment la suppression pure et simple des écritures comptables ce qui n'est pas autorisé par le CGNC.
- De s'assurer que l'entreprise applique les principes comptables découlant de la loi comptable et du CGNC et notamment :
 - Les principes comptables fondamentaux : Prudence, permanence, coût historique etc.
 - Les méthodes d'évaluation : des créances, dettes, immobilisations, stocks etc.
 - Les règles de comptabilisation : utilisation correcte des schémas des écritures comptables usuelles et des opérations spécifiques ;

- o Les règles et méthodes de présentation : Respect des règles de présentation des états de synthèse.
- De s'assurer dans la mesure du possible, du respect par l'entreprise de la réglementation fiscale en vigueur. En effet, ne s'agissant pas d'une mission d'audit fiscal, l'expert comptable ne peut s'engager vis à vis de l'entreprise en l'assurant du respect par elle, des règles fiscales. Néanmoins, et chaque fois que cela est possible, l'expert comptable est amené à conseiller l'entreprise sur l'application et l'interprétation des règles fiscales ;
- De s'assurer que l'entreprise respecte la nomenclature comptable appliquée à son secteur d'activité et les modalités de fonctionnement des comptes et ce, conformément aux prescriptions du CGNC ;
- D'une manière générale, d'évaluer l'impact de toutes les défaillances constatées lors de l'étape de diagnostic des procédures sur le respect des règles et principes comptables cités au paragraphe ci-dessus.

2.3.3.2.4 - Particularité des entreprises informatisées

L'utilisation accrue des moyens informatiques au sein de l'entreprise pour la résolution des problèmes de gestion et de production a créé une dépendance parfois totale vis à vis de l'outil informatique. En effet, dans certains secteurs il est devenu impensable d'imaginer une organisation reposant sur un travail manuel tant les traitements deviennent de plus complexes et les opérations à traiter se sont multipliées de façon exponentielle.

C'est le cas notamment du secteur bancaire dont l'activité est fortement liée au développement de l'outil informatique.

L'intégration informatique des traitements ne permet pas à première vue, de comprendre les systèmes mis en place et nécessite des connaissances de plus en plus pointues pour les appréhender.

Afin de tenir compte de cette particularité, le CGNC a prévu un certain nombre de règles auxquelles devrait obéir tout traitement informatique :

- La chronologie des enregistrements écarte toute insertion intercalaire ;
- L'irréversibilité des traitements effectués exclut toute suppression ou addition ultérieure d'enregistrement ;
- La durabilité des données enregistrées offre des conditions de garantie et de conservation prescrite par la loi ;
- La garantie de toutes les possibilités de contrôle et le droit d'accès à la documentation relative à l'analyse, à la programmation et aux procédures de traitement.
- Les états périodiques fournis par le système de traitement doivent être numérotés et datés ;
- Chaque donnée entrée dans le système de traitement par transmission d'un autre système de traitement, doit être appuyée d'une pièce justificative probante.

La description donc des procédures dans un milieu informatisé devrait pouvoir insister sur les points ci-dessus en essayant d'apporter des réponses et des justifications quant à leur respect par l'organisation mise en place par l'entreprise.

La structure de l'organisation informatique se caractérise par une double concentration des fonctions et des connaissances d'une part, et des programmes et des données d'autre part. La concentration des fonctions et des connaissances, résultant de la diminution du nombre de personnes intervenant dans le traitement des données, est susceptible d'amoindrir l'efficacité des contrôles classiques fondés sur la séparation des fonctions considérées comme incompatibles, et ce faisant, d'entraîner un risque supplémentaire d'erreur. La concentration des programmes et des données, parfois en un site central unique, enregistre un risque potentiel d'accès non autorisé aux programmes et aux données, ou bien encore de modification de ceux-ci, en l'absence de contrôle approprié.

La nature du traitement informatique conduit parfois à limiter les éléments probants par rapport aux systèmes manuels. De plus, un nombre accru de personnes peut avoir accès au système.

Parmi les caractéristiques du système qui tiennent à la nature du traitement, il est relevé :

- L'absence de documents d'entrée : les données peuvent être introduites directement sans être supportées par un document justificatif écrit ;
- L'absence de « chemin visible de la transaction » : il n'est généralement pas possible de suivre une opération à travers le système, en examinant les documents, enregistrements et dossiers d'origine ;
- L'absence de sorties visibles : certainement opérations ou certains résultats du traitement peuvent ne pas être imprimés ;
- La facilité d'accès aux données et aux programmes : en l'absence de contrôle approprié, toute personne peut avoir accès aux données et aux programmes, et les modifier à partir d'un terminal.

Le développement d'un système informatique peut donner lieu à des caractéristiques de conception et de procédures qui diffèrent des systèmes manuels :

- Le système informatique est constant dans son fonctionnement, sous réserve que les programmes soient correctement conçus et testés ; la fiabilité est donc supérieure à celle d'un système manuel ;
- Certaines procédures de contrôle interne sont incorporées dans le programme informatique (contrôles programmés) ;
- La mise à jour de fichiers informatiques multiples ou de base de données est parfois réalisée en une seule opération ;
- Certaines opérations peuvent être générées automatiquement par le système ;
- Les moyens de stockage des programmes et des informations sont exposés à des risques de perte ;

Les contrôles en milieu informatique peuvent être de deux ordres :

- Contrôles généraux ;
- Contrôles d'application.

L'objectif des contrôles généraux est d'assurer un contrôle global sur les activités informatiques en contribuant au respect des objectifs du contrôle interne (contrôles de l'organisation et de la gestion, du développement et du suivi des applications, du

fonctionnement du système, du logiciel de base, de l'entrée des données et des programmes, des sécurités).

L'objet des contrôles d'application est de mettre en place des procédures de contrôle spécifiques sur les applications comptables visant à s'assurer que toutes les transactions sont autorisées et enregistrées et qu'elles sont traitées de façon exhaustive, exacte et en temps opportun (contrôles sur les données d'entrée, les traitements et les fichiers, les sorties et les résultats).

Les caractéristiques, que l'on peut appeler physiques, de la micro informatique posent des problèmes spécifiques de sécurité, et cela à deux niveaux :

- ✓ La miniaturisation permet le déplacement du matériel et des programmes avec toutes les conséquences que cela implique.
- ✓ La micro est en général utilisée dans un environnement peu ou pas préparé en terme d'organisation informatique.

Pour examiner les problèmes de sécurité propres à la micro-informatique, il est possible de procéder par approches différentes et complémentaires.

Approche par la nature des risques :

- ✓ Risques liés au matériel lui-même,
- ✓ Risques liés aux logiciels utilisés ;
- ✓ Risques liés aux informations traitées ou conservées.

Approche par la gravité des risques :

- ✓ Risques liés à la divulgation ou à la perte d'information sensible ;
- ✓ Risques liés à la non-continuité d'exploitation,

L'analyse de ces risques nous amène à apporter les réponses aux questions suivantes :

1. Protection des données :

– L'accès aux données :

- ✓ Les données sont-elles protégées contre le vol ?
- ✓ Les données sont-elles protégées contre la destruction, la divulgation, les manipulations, les falsifications volontaires ?

– La conservation des données

- ✓ Les données courantes sont-elles protégées contre les risques accidentels de destruction physique (incendie, effacement, écrasement) ?
- ✓ Même question pour les données archivées.

2. Protection des logiciels

- ✓ Les logiciels utilisés sont-ils conformes à la loi ?
- ✓ Leur mise en conformité est-elle systématique ?
- ✓ Leur accès est-il protégé ?
- ✓ Leur documentation est-elle mise à jour ?
- ✓ Leur protection physique est-elle assurée ?

3. Assurances

- ✓ La valeur des biens et de l'organisation est-elle estimée régulièrement ?
- ✓ La valeur des biens et de l'organisation est-elle assurée ?
- ✓ Les risques liés à la responsabilité civile ont-ils été inventoriés et estimés ?
- ✓ Les risques liés à la responsabilité civile ont-ils été assurés ?
- ✓ Une assurance particulière liée à la continuité d'exploitation a-t-elle été souscrite ?

En fonction des réponses apportées à ces questions, l'expert comptable peut mesurer l'importance attachée dans l'entreprise aux problèmes de sécurité liés à l'usage de la micro-informatique.

2.3.3.3 *Examen des plans de développement de l'entreprise*

On ne peut raisonnablement concevoir une organisation comptable sans pour autant toucher à l'organisation générale de l'entreprise. En effet, un flux continu existe entre les différentes fonctions de l'entreprise et celle comptable. Tout changement d'organisation au sein de la comptabilité aussi minime que soit-il, peut dans certaine mesure créer un désordre dans une autre fonction. C'est le cas notamment d'un changement brusque de la nomenclature comptable alors que les services techniques de l'entreprise chargés d'imputer les mouvements

des stocks ou travaux n'ont pas été informés. C'est le cas aussi d'un changement de programme de traitement comptable ou d'imprimé alors que les autres services de l'entreprise utilisateurs n'ont pas été avertis et préparés pour s'adapter au changement intervenu.

L'organisation comptable devrait donc être totalement intégrée à l'organisation générale de l'entreprise et ce notamment pour les raisons suivantes :

- S'assurer que toutes les informations nécessaires à la fonction seront transmises systématiquement et dans leur intégralité ;
- S'assurer que tous les besoins des autres fonctions en informations financières et comptables sont satisfaits ;
- S'assurer et identifier les sources de l'information et de leur pertinence ;
- Eviter les doubles emplois en matière de documentation et traitement de l'information comptable et financière ;
- Etc...

Il apparaît donc évident que le diagnostic de l'organisation comptable doit nécessairement tenir compte de l'état général de l'organisation de l'entreprise. En effet, si l'entreprise s'apprête à réactualiser son organisation générale, il conviendrait de tenir compte des principales orientations et changements que pourrait amener cette nouvelle organisation sur celle de la fonction comptable.

D'autre part, la place des organisations informatiques dans les entreprises est de plus en plus prépondérante et à notre avis il serait difficile d'étudier une organisation sans en faire référence à l'outil informatique qui sera utilisé.

Dans ce cadre, le diagnostic de l'organisation devrait tenir compte non seulement des potentialités dont dispose actuellement l'entreprise en matière d'informatique (application et matériel) mais aussi celles qui seront acquises dans le cadre du schéma directeur de l'informatique de l'entreprise.

Les orientations figurantes dans les schémas directeurs informatiques permettent d'anticiper sur le type d'organisation comptable à mettre en place pour accompagner l'entreprise dans son développement.

2.3.3.4 - Proposition d'objectifs et amélioration des procédures

2.3.3.4.1 - Réflexion autour de l'évolution des systèmes comptables

L'intérêt de cette étape de la mission est de mener une réflexion au tour du développement de l'information comptable primaire et de son traitement au sein de l'entreprise.

Cette information primaire est contenue dans les pièces comptables à savoir factures, contrats d'emprunts, fiche de paie, bon de commande etc.

Une partie de cette information comptable primaire est traitée en comptabilité générale et ce pour l'établissement des comptes de la société. Il s'agit notamment :

- Date
- Références de la pièce enregistrée ;
- Numéro de compte ;
- Libellé de l'opération ;
- Montant au débit ou au crédit ;

Ces champs permettent des enregistrements conduisant à la création de fichiers traités par les applications informatiques, créant ainsi une base de données comptables qui contiendra les journaux, le grand livre, les balances.

L'analyse du traitement de l'information comptable paraît ainsi très simple et de fait elle l'est réellement. Le traitement peut se faire en temps réel mais la pauvreté des données contenues dans les champs ne permet pas de fournir des informations utiles au système de pilotage et le chef d'entreprise range soigneusement chaque année dans un classeur les documents comptables qu'il reçoit.

A l'heure des générateurs de systèmes experts et de programmes procéduraux, il semble que le traitement de l'information comptable primaire permette d'obtenir une information plus complète et utile au décideur sans pour cela augmenter de beaucoup le temps d'entrée de l'information dans le modèle.

Les cinq champs précédemment cités sont considérés à priori par les comptables comme suffisants pour fournir les images acceptables et acceptées de la représentation des organisations. Les normes comptables évoluent constamment et les moyens de comptabilisation s'améliorent en intégrant le progrès technique mais cela n'augmente pas le nombre d'information nécessaire à la tenue d'une comptabilité.

Les pièces comptables recèlent des informations importantes pour le pilotage mais non traitées par la comptabilité générale. Il s'agit principalement des informations suivantes qui peuvent constituer de nouveaux champs et induisent de nouveaux traitements :

- Date d'échéance ;
- Quantité achetée/ vendue ;
- Destination/Provenance des achats/ventes.
- Etc.

L'introduction des ces champs et une réflexion de type « systémiste » (le système d'information doit présenter la meilleure image à celui de pilotage dans le but de faire prendre les bonnes décisions par les dirigeants et responsables de l'organisation) permet d'obtenir en temps réel, par exemple, grâce à de nouveaux traitements, les informations supplémentaires suivantes :

- 1) La liste des clients qui ne paient pas ;
- 2) La gestion des engagements certains de trésorerie ;
- 3) L'affectation des charges directes à des centres de coûts ;
- 4) La gestion des quantités (tenue des inventaires permanents)
- 5) L'établissement de tableaux financiers.
- 6) Etc.

Si on rajoute des informations de références (prévisions, normes comptables...), on peut alors intégrer :

- Le contrôle de gestion ;
- Effectuer une bonne partie des prévisions des comptes en étant assisté par ordinateur ;
- Modéliser, simuler, analyser l'information de gestion liée à l'organisation de l'entreprise.

De telles informations sont déjà et peuvent être obtenues par de gros systèmes informatiques employant des moyens humains conséquents. Le but de la réflexion est de fournir, à un faible coût, l'information ci-dessus rappelée en utilisant la micro-informatique, aux PME, sans faire appel aux gros moyens informatiques.

2.3.3.4.2 Présentation des forces et faiblesses de l'organisation comptable mise en place

Les résultats des analyses des circuits, procédures, traitements et supports comptables réalisés à partir des questionnaires et fiches d'évaluations devraient faire l'objet d'une présentation à l'effet de sensibiliser les responsables de l'entreprise sur les défaillances du système mis en place ainsi que leurs conséquences et risques sur les comptes et la gestion de l'entreprise.

L'étape de l'adaptation des procédures dépend largement de celle précédente. En effet, les propositions d'adaptation et d'amélioration des procédures devraient être basées sur des constatations constituant des défaillances dont les risques et les incidences sont nettement identifiés permettant par la même occasion de convaincre aisément les responsables de l'entreprise de la nécessité d'y apporter les changements qui s'imposent.

La présentation de la synthèse des forces et faiblesses, est généralement faite sous forme de diagramme faisant clairement apparaître pour chacun des points étudiés, les forces, les faiblesses et les risques attachés à ces faiblesses le tout sous forme de phrases simples et claires permettant au lecteur de saisir aisément, le sens des remarques formulées.

2.3.3.4.3 - Proposition en vue d'améliorer l'organisation et les procédures de traitement comptable

Toute proposition d'amélioration des procédures existantes devrait être motivée et largement commentée permettant de justifier sa mise en place et son adoption par l'entreprise. Les propositions d'amélioration à caractère général n'ayant pas de sous base procédurale concrète, ne font que renforcer l'idée généralement répandue que les procédures ne font que compliquer et alourdir le travail.

Ces propositions devraient être faites dans un souci d'allégement des procédures, automatisation et informatisation des traitements et d'une manière générale, d'adaptation des besoins de l'entreprise aux moyens dont elle dispose. En effet, il ne serait judicieux de vouloir doter une entreprise de taille petite ou moyenne d'une super organisation dépassant ses besoins et ses moyens. Tout doit être relatif et tenant compte de ce qui est essentiel pour l'entreprise et de ce qui ne l'est pas.

Pour l'élaboration des propositions d'amélioration de l'organisation et des procédures, l'expert comptable devrait affiner le cadre des changements à proposer dans l'organisation de l'entreprise et notamment :

- ✓ Définir les principales tâches et les contrôles : La réflexion conduite lors de l'étape de l'analyse et diagnostic doit être poursuivie. Il s'agit de détailler de manière à décliner les principales tâches et les contrôles dans la nouvelle organisation en identifiant les travaux à réaliser. Cette déclinaison des travaux doit être menée processus par processus. Elle est parfois longue à effectuer car elle suppose d'avoir la maîtrise globale des processus étudiés. C'est pourquoi une réflexion conduite par des groupes de travail pluridisciplinaires est généralement nécessaire.
- ✓ Définir le rôle des principaux acteurs : la difficulté c'est qu'il existe plusieurs types d'intervenants, selon leur niveau d'intégration dans la fonction comptable : les comptables proprement dits et les autres acteurs indirects et notamment les acheteurs, les magasiniers, les responsables logistiques etc. A ce niveau de l'analyse, un logigramme peut être construit. Il permettra de délimiter les responsabilités des acteurs en précisant la valeur ajoutée de chacun dans l'élaboration des comptes de l'entreprise.
- ✓ Définir les profils d'emploi des comptables : Cette définition est faite en fonction des exigences du poste en matière de qualification professionnelle.

La préparation de ces propositions devrait être faite en étroite collaboration avec le personnel et les responsables de l'entreprise dans le but d'avoir une meilleure adhésion de ces derniers au résultat que représente le Manuel des Procédures Comptables.

2.3.3.4.4 - Proposition en vue d'adapter les règles comptables fiscales adoptées par l'entreprise aux normes comptables et à la réglementation fiscale en vigueur

L'étude des règles et pratiques comptables adoptées par l'entreprise est une étape bien appréciée par les entreprises dont la mesure où ses résultats semblent être très concrets et ayant une incidence directe sur les comptes de la société.

L'étude consiste à apprécier l'adéquation entre les pratiques comptables et fiscales retenues par l'entreprise et les règles et normes comptables en vigueur notamment celles suivantes :

Pratiques comptables

- Le plan comptable de l'entreprise ;
- Les règles de fonctionnement de certains comptes spécifiques ;
- Distinction entre charges et immobilisations ;
- Comptabilisation des charges et produits (principe de séparation des exercices) ;

- Valorisation des immobilisations et des stocks ;
- Taux et durées d'amortissements des immobilisations ;
- Dépréciation des créances ;
- Inventaires des immobilisations et des stocks ;
- Etc..

Pratiques fiscales

- Forme et contenu des factures et autres documents comptables de base ;
- Déductibilité fiscale de certains types de dépenses ;
- Facturation, récupération et déclaration de la TVA ;
- Déductions fiscales des provisions et des amortissements ;
- Détermination et comptabilisation des provisions réglementées ;
- Etc.

D'après une étude de M Herve Stolowy , Groupe HEC, département comptabilité – contrôle, expert comptable diplômé, publiée sous le titre « existe-t-il vraiment une comptabilité créative ? », l'auteur précise que la plupart des techniques relevant de la comptabilité créative ou imaginative ne constituent en réalité que des options. Ces options peuvent être classées par objectifs :

- Procédés ayant un impact sur la mesure du résultat : Exemple : incorporation de charges financières au coût de production d'immobilisation par l'entreprise, immobilisation des charges de recherche et développement, utilisation de taux spécifiques pour l'amortissement des immobilisations etc.
- Procédés ayant un impact sur la présentation du compte de résultat : comptabilisation des pénalités sur contrat en charges courantes ou non courantes.
- Procédés ayant un impact sur la présentation du bilan : Exemple : Emission de titre hybrides dont la classification entre capitaux propres et dettes est délicate.
- Procédés ayant un impact sur la trésorerie : Exemple la constatation des opérations d'escompte, Lease-back, titrisation etc.

Par ailleurs, l'auteur a classé les procédés afin de faire apparaître ceux qui contiennent une dose de créativité comptable. Ainsi il a obtenu les rubriques suivantes :

- Option au sens strict, c'est à dire un choix entre plusieurs méthodes ;
- Subjectivité dans l'évaluation et appréciation personnelle ;
- Mécanismes financiers (nécessite de simplement les comptabiliser) ;
- Mécanismes financiers à objectifs de présentation comptable (nécessite de les comptabiliser compte tenu de la prise de conscience qu'ils changent la présentation des comptes)

Tous les procédés décrits constituent des options ayant une composante d'évaluation plus ou moins grande.

L'auteur conclut que l'accumulation des options peut nuire à l'image fidèle censée être fournie par les comptes et que toutefois le lecteur et sur la base des informations fournies dans l'annexe, peut effectuer les retraitements nécessaires pour retrouver une vision plus réaliste de la situation financière de l'entreprise. Tout dépend alors de la qualité de l'annexe, et des compétences du lecteur.

Comme le montre l'étude présentée ci-dessus, l'appréciation des pratiques comptables et fiscales devrait avoir comme autre objectif l'optimisation de la gestion comptable et fiscale de l'entreprise à travers la proposition permettant d'augmenter les performances de l'entreprise et de donner aux utilisateurs une meilleure visibilité sur des comptes de l'entreprise.

L'appréciation devrait aussi permettre en l'absence de normes sectorielles, d'adapter les normes comptables générales à la nature de l'activité de l'entreprise.

Ainsi le choix des pratiques comptables ou fiscales devrait permettre la présentation d'une situation comptable représentant l'image fidèle de la situation de l'entreprise et de déterminer dans le respect des lois, un résultat fiscal le plus juste possible.

Une fois encore, l'expert comptable apparaît comme étant le professionnel le mieux indiqué pour assister l'entreprise à la réalisation de ce diagnostic dans la mesure où il s'agit d'un domaine dont il a la maîtrise et la reconnaissance professionnelle.

2.3.4 Section 4 : Elaboration du Manuel d'Organisation Comptable

D'une manière générale le contenu et l'objectif du Manuel des d'Organisation Comptable ont été déterminés dans une étape précédente (Définition des orientations du Manuel) ce qui a permis de définir le contour de l'organisation comptable à décrire et à analyser.

L'étape du diagnostic des procédures et de l'organisation a permis quant à elle, de dégager les forces et faiblesses du système mis en place. Ces faiblesses ont donné lieu à des propositions d'adaptation des procédures. Ces dernières sont supposées à cette étape, être acceptées par les responsables de l'entreprise.

Sachant qu'à la date de la rédaction de ce mémoire, il n'y a pas encore de normes professionnelles reconnues en matière de contenu du M.O.C, et que compte tenu des particularités de chacun des secteurs d'activité de l'économie d'une part et des particularités propres à chaque entreprise, l'apport de l'expert comptable dans l'élaboration du manuel de l'organisation comptable est indéniable. En effet, il s'efforcera de satisfaire aussi bien aux conditions et règles du CGNC et de la loi comptable et en même temps apporter un plus à l'organisation de l'entreprise.

La seule référence pratique en matière de contenu du M.O.C est constituée par le projet élaboré par les Conseils régionaux de Casablanca et sud (voir en annexe). En effet, ce projet reprend l'essentiel des thèmes qui doivent être traités dans le cadre du manuel d'organisation comptable et constitue un cadre général duquel toute adaptation peut s'en inspirer.

Cependant, on peut regretter que ce projet propose une description des procédures de l'entreprise à partir du moment où un membre du personnel de la comptabilité intervient dans le dit processus ignorant par la même occasion tout ce qui s'est passé avant cette action.

Cela aurait été souhaitable que la description soit complète afin qu'elle puisse renseigner l'utilisateur sur toutes les étapes parcourues par le document ou la transaction avant qu'elle atterrisse entre les mains du personnel de la fonction comptable.

L'adaptation du M.O.C consistera, sur la base des informations recueillies et des conclusions des analyses réalisées ci dessus de :

- Adapter le contenu du manuel pour tenir compte des spécificités de l'entreprise par rapport à sa structure organisationnelle. C'est le cas notamment des entreprises disposant de plusieurs entités et de leur propre comptabilité qui ensuite sera centralisée au niveau du siège de l'entreprise.
- Adapter le contenu à la nature de l'activité de l'entreprise en tenant compte de toutes les spécificités de cette activité. C'est le cas notamment des compagnies d'assurances, des banques et organismes de crédit, les organismes de collecte de l'épargne etc. En effet, les spécificités de ces secteurs résident dans les caractéristiques techniques des opérations et transactions réalisées par ces entreprises. Ainsi le circuit des ventes dans

une entreprise industrielle n'est pas identique à celui d'une banque ou une assurance et les documents véhiculant la transaction de ventes, ne le sont pas non plus.

- Adapter le contenu du manuel à la nature des traitements informatiques réalisés. En effet, le degré d'intégration des traitements influe fortement sur le contenu du manuel dans la mesure où toute la présentation se fera en fonction des caractéristiques techniques du système utilisé. En effet, certains systèmes appelés « ERP » (système de gestion intégrée des données) imposent leurs modèles à l'organisation de l'entreprise et cette dernière est obligée de s'adapter.
- Adapter le contenu du manuel pour tenir compte des autres thèmes que l'entreprise souhaite aborder et notamment, la production des comptes consolidés, la comptabilité analytique ou budgétaire etc.

2.3.5 Section 5 : Formation du personnel et mise en place du Manuel

a) Identification et formation du personnel

La mise en place du Manuel d'Organisation Comptable est souvent l'unique occasion pour un grand nombre du personnel de s'informer sur les procédures comptables dites « officielles » de l'entreprise.

Le recrutement du personnel passe souvent par plusieurs vagues et étapes ce qui donne une population hétérogène de différents horizons et formations. Chacun avec sa propre expérience. Du fait généralement de l'absence d'une mise à niveau du personnel nouvellement recruté, il ressort que le personnel n'est pas toujours au fait des procédures internes de l'entreprise qu'il découvre au fur et à mesure. Dans pareil cas, ce sont les relations personnelles qui l'emportent sur les procédures.

L'occasion est grande pour sensibiliser tout le personnel concerné, sur la nécessité du respect des procédures et ce, dans l'intérêt de l'entreprise.

La première étape consiste à identifier en collaboration avec les responsables de l'entreprise, la liste du personnel directement concerné par la mise en place des procédures.

La deuxième étape serait la programmation des séances de présentation des procédures au personnel sélectionné. Durant ces séances, toutes les questions soulevées par les participants devraient être notées à l'effet de s'assurer qu'une réponse adéquate est prévue dans le cadre du M.O.C

A la demande de l'entreprise, une évaluation du degré de compréhension par les participants des procédures proposées peut être assurée. Cette évaluation permet de mieux situer les difficultés qu'éprouve le personnel lors de l'exécution de ses tâches.

b) Participation à la mise en place effective des procédures

Dans le cas d'une nouvelle entreprise ou d'une réorganisation profonde d'une entreprise existante et à la demande de cette dernière, l'expert comptable peut être amené à participer à la mise en place effective des procédures.

Sa mission serait d'expliquer le fonctionnement des procédures, les règles et les détails techniques non prévus liés à ces procédures.

c) Test de validité et de permanence des procédures

Dans le cas où le Manuel d'Organisation Comptable serait remis à l'entreprise dans sa version projet ce qui est généralement le cas, il serait souhaitable pour l'entreprise à travers une mission de validation des procédures du manuel, de s'assurer que ces dernières sont effectivement appliquées et adaptées au besoin de l'entreprise.

Rares sont les entreprises qui accordent une importance à cette étape dans la mesure où pour les responsables, le personnel est censé respecter toutes les décisions de l'entreprise et notamment son choix d'adopter telles ou telles procédures ou organisation. Ceci est malheureusement loin d'être toujours le cas, et dans le but d'atteindre l'objectif recherché à travers la mise en place du manuel, il serait nécessaire de s'assurer de l'utilisation de ces procédures par le personnel.

Conclusion de la partie

La mission d'élaboration du manuel d'organisation comptable constitue à mon sens, une réelle opportunité pour les entreprises au Maroc pour réussir une mise à niveau comptable et ce, en prévision de changement que certainement, la réglementation comptable risque de connaître avec l'adoption à l'échelle mondiale des normes comptables de l'organisme IAS.

La réussite de ce pari dépend de la qualité du travail accompli pour la conception de ce manuel. En effet, et compte tenu de son utilité et de ses enjeux, cette mission devrait être conduite par un professionnel maîtrisant les techniques et normes comptables, la réglementation fiscale, l'audit financier des comptes, l'organisation des entreprises et enfin disposant de l'expérience nécessaire pour réaliser ce type de mission.

L'implication d'un professionnel pour l'élaboration du manuel assure à la mission la qualité et l'assurance requise et lui donne une autre dimension, celle d'une mission d'organisation et de mise à niveau.

**3 - DEUXIEME PARTIE :
LE MANUEL D'ORGANISATION COMPTABLE ET
CONTRÔLE INTERNE**

3.1 Chapitre 1 : Le manuel d'Organisation Comptable et Contrôle Interne

3.1.1 Section 1 : L'organisation comptable et principes fondamentaux du contrôle interne

La Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes en France (C.N.C.C) dans ses recommandations relatives à l'exercice des missions, a défini le contrôle interne comme étant constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :

- La protection du patrimoine ;
- La régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent ;
- La conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise ;
- La conformité des décisions avec la politique de la direction.

Il résulte de cette définition que :

- Le dispositif du contrôle interne représente l'ensemble des contrôles mis en place en premier lieu à titre préventif. Par contrôle on entend maîtrise de l'activité de l'entreprise ;
- Le contrôle interne est un ensemble de moyens mis en place dans une entreprise et faisant partie intégrante de son organisation ;
- La direction de l'entreprise est responsable de la définition, de la mise en œuvre et de la supervision de ces moyens pour atteindre un certain nombre d'objectifs.

Le contrôle interne est donc l'ensemble des procédures, règles, formalités et contrôles qui assurent à l'entreprise la sauvegarde de son patrimoine et l'efficacité de la mise en œuvre de sa politique. Le contrôle interne est constitué de processus mis en œuvre par la direction générale, le management et le personnel et conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à l'accomplissement des objectifs. Il repose sur :

- L'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines ;
- La maîtrise des risques ;
- Le respect, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières et de gestion ;
- Le respect des lois et des règlements ainsi que des procédures internes ;
- La prévention de la fraude.

Plus simplement, le contrôle interne permet de répondre aux questions du type :

- Qui fait quoi ?
- A quel moment ?
- Dans quel but ?

Des réponses ou tout au moins des débuts de réponses peuvent figurer dans un manuel d'organisation comptable remis régulièrement à jour par l'entreprise et dont l'existence est prévue par l'article 4 de la loi 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants.

Les réponses aux questions ci-dessus, se présentent sous forme de procédures ayant pour rôle d'indiquer la marche à suivre, les gestes à accomplir, les gammes d'opérations à respecter. L'ensemble de ces procédures constitue un véritable mode d'emploi de la fonction comptable entre autre.

D'autre part, le contrôle interne n'est pas un modèle de décision qui permet de répondre aux questions « que choisir ? où aller ? ». En revanche, il insère le processus de décision et d'action au sein des procédures d'information et de vérification. Ainsi, les décisions, pour être prises, devraient respecter les procédures existantes ce qui permet dans certaines limites, d'éviter les erreurs et/ou les redondances.

Le Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables en France écrit : « Le contrôle interne n'est, en soi, ni un système distinct, ni une fonction de l'entreprise. Il est une préoccupation, la volonté de l'entrepreneur, qui organise son entreprise, de prévoir dans chacune des modalités qui concourent à sa gestion, les sécurités qui permettent d'en assurer, autant que possible, l'autorégulation et l'autocontrôle. C'est la présence de ces sécurités dans les systèmes qui manifeste le contrôle interne de l'entreprise, tant dans les domaines techniques qu'administratifs » (« Le contrôle interne » page 20).

Le Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables (France) précise : « On ne contrôle que ce qui est organisé » de même « qu'il n'y a pas de vie sans un minimum d'organisation".

Les entreprises, quelles que soient leur taille et leur branche d'activité, sont appelées à être organisée rationnellement. Elles devraient décrire leurs structures dans le cadre d'organigramme, et leurs procédures devraient être rassemblées dans le cadre d'un manuel.

L'importance du manuel de procédures au sein de l'entreprise croît avec la taille de cette dernière dans la mesure où les tâches et les responsabilités sont généralement divisées entre plusieurs personnes et services et il devient nécessaire de disposer d'une description détaillée de toutes les fonctions. Cette description permet de définir les tâches, les responsabilités (d'encadrement en particulier), les pouvoirs (de signature) et les procédures de transmission de l'information.

L'organisation doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée, et comporter une séparation convenable des fonctions.

Il apparaît donc, que l'organisation comptable est une partie intégrante du système de contrôle interne d'une entreprise et constitue un élément important et essentiel qui contribue à son bon fonctionnement. L'organisation comptable n'est pas la seule composante du contrôle interne dans la mesure où d'autres éléments externes à la fonction comptable contribuent à ce dispositif. A titre d'exemple, le style de management au sein de l'entreprise qui n'est pas le propre de la fonction comptable ou le fait que l'entreprise dispose d'un système de surveillance par caméra de ses locaux et magasins etc.

D'autre part, de grandes similitudes et complémentarités existent entre le contrôle interne et l'organisation de l'entreprise d'une manière générale et celle de la fonction comptable en particulier. Cette similitude et complémentarité se manifestent dans les règles de mise en place d'un dispositif de contrôle interne et celui d'une organisation comptable.

En effet, la mise en place d'un dispositif de contrôle interne suppose la conception entre autre d'une organisation générale et plus particulièrement celle comptable. Cette organisation pour être d'une qualité satisfaisante, devrait tenir compte des règles et principes de contrôle interne suivants :

- Elle doit être conçue à l'avance et ne pas être issue uniquement de l'inspiration ou des contraintes du moment. En effet, dans certaines entreprises, c'est plutôt l'émergence de nouvelles situations ou besoins qui est à l'origine d'un changement dans l'organisation. Très rares sont les cas, l'entreprise anticipe sur son développement en procédant à une réorganisation au préalable.
- Elle doit être adaptée aux objectifs, à la stratégie, à la taille et à l'activité de l'entreprise, et doit pouvoir être régulièrement adaptée aux modifications de l'environnement. Chaque entreprise devrait pouvoir disposer de sa propre organisation et non calquée sur une entreprise concurrente ou d'un autre secteur d'activité.
- Elle doit être respectée en permanence par tout le personnel de l'entreprise.
- Elle doit être écrite et largement diffusée. En effet, l'absence de procédures écrites, conservées et consultables, fait courir le risque de fonctions exercées deux fois. Par exemple, la tenue des stocks par deux services différents ce qui représente un coût supplémentaire pour l'entreprise.
- Elle doit reposer sur la séparation des fonctions et des tâches au sein de l'entreprise. Le principe de séparation des fonctions ne se pose que pour les entreprises d'une certaine taille qui disposent de plusieurs délégations de pouvoir et notamment celle de la signature sociale. Dans ce cas, il devient nécessaire de procéder à une séparation entre les quatre fonctions fondamentales suivantes et de les attribuer à quatre personnes ou hiérarchies différentes :
 - Fonction de décision « fonction opérationnelle » ;
 - Fonction de détention de valeurs monétaires ou de biens physiques (ou fonction de protection et de conservation) ;
 - Fonction de comptabilisation et d'enregistrement ;
 - Fonction de contrôle et d'approbation comprenant un système d'autorisation ;

Nous constatons donc, que le contrôle interne repose sur l'organisation mise en place au sein de l'entreprise pour son fonctionnement et sa gestion et que par conséquent, l'organisation

comptable n'en constitue qu'une partie de ce dispositif. De plus, la conception d'un manuel de procédures et d'une organisation comptable devrait nécessairement respecter les principes du contrôle interne pour qu'elle soit d'une qualité satisfaisante.

3.1.2 Section 2 : L'évolution de la comptabilité et ses conséquences sur le contrôle interne

L'évolution des besoins de l'entreprise en matière d'information financière et comptable nécessaire à la gestion induit fatalement des changements au niveau du dispositif du contrôle interne des entreprises dans la mesure où elle y apporte de profondes modifications.

En effet, on attend généralement d'un bon système comptable l'aptitude à traduire une masse importante d'informations élémentaires (provenant, par exemple, de la gestion de production, de l'administration des ventes...) en un nombre limité de données aisément exploitables, articulées suivant un schéma pertinent pour en constituer un dispositif de pilotage de l'entreprise.

Pour atteindre ce résultat, un système de comptabilité informatisé (SCI) doit satisfaire à quatre séries de contraintes :

- Nécessité de comparer les données réelles à celles du passé ou prévisionnelles. Ceci a l'avantage de concrétiser les techniques de direction par objectif, et accélérer l'interprétation des phénomènes économiques.
- Le besoin de disposer d'une information en temps réel et ne plus se contenter de situations mensuelles ou annuelles, qui de toute façon, ne répondent pas aux préoccupations de l'entreprise ;
- Nécessité de traiter, agréger, trier, interpréter des volumes considérables, et assurer le croisement de critères d'analyse nombreux (divisions, contrats, produits, marchés, clients, commandes...).
- Capacité des systèmes comptables informatisés à évoluer avec les changements que connaît l'entreprise et ce, dans des conditions jugées acceptables ;

La mise en place d'un système de comptabilité informatisé répondant aux exigences citées ci-dessus, est de nature à bouleverser toute l'organisation de l'entreprise dans la mesure où il exige une intégration quasi totale de l'information de gestion et de gros moyens informatiques.

La conséquence directe de ces changements sur le contrôle interne c'est qu'il devient de plus en plus difficile de s'assurer de sa fiabilité compte tenu de la complexité du système mis en place, mais en même sa fiabilité absolue s'accroît. En effet, les traitements informatisés dans la mesure où ils sont correctement programmés, sont davantage fiables que ceux faits manuellement.

Les mesures de contrôle interne seront d'autant plus efficaces si elles sont adaptées à l'ensemble du système informatique et des traitements intégrés y compris les aspects comptables et financiers. Le processus de contrôle interne est axé sur la conception de systèmes potentiellement sans erreur, car les contrôles intermédiaires ou à posteriori ne cadrent pas avec le nouveau concept d'intégration, ni avec le traitement complet des transactions.

Ce processus de contrôle interne « sans erreur » n'est efficace que s'il se situe dans un environnement approprié où il est exercé une vérification permanente de son bon fonctionnement.

Il en résulte que la mise en place d'un Manuel d'Organisation Comptable n'est pas sans effet sur l'environnement globale du contrôle interne au sein de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas où le M.O.C engendrerait une refonte du système comptable informatisé de l'entreprise.

Ces changements se traduisent généralement par une amélioration sensible de la qualité du contrôle au sein de l'entreprise si des procédures de contrôles et vérifications de ces nouveaux systèmes ont été prévues. Ainsi, une entreprise qui met en place un nouveau système comptable informatisé totalement intégré et ne prend pas la précaution de se doter d'un administrateur de données et de programmes, risque de mettre en péril son système comptable qui perdrait toute crédibilité. Ceci est aussi valable en cas de mise en place d'une comptabilité analytique intégrée à celle générale sans que certaines conditions ne soient remplies et notamment celles relatives à la fiabilité du paramétrage de cette intégration ainsi que la source d'alimentation de cette comptabilité analytique.

3.1.3 Section 3 : Le manuel d'organisation comptable dans la petite entreprise : une étape vers le contrôle interne

Les petites et moyennes entreprises ne disposent généralement pas d'un dispositif de contrôle interne évolué et structuré. Certaines d'entre elles malgré leur petite taille et eu égard de leur chiffre d'affaires peuvent être soumises à l'obligation de disposer d'un M.O.C.

La mise en place d'un manuel de procédure au sein d'une petite voir même une moyenne entreprise, constitue une révolution des mœurs et pratiques au sein de cette dernière. En effet, le chef d'entreprise qui a consacré toute énergie et tout son temps au développement de l'activité de son entreprise n'a souvent jamais l'occasion de s'occuper réellement de ses problèmes de gestion. C'est peut être la première fois qu'il traitera de ces problèmes avec un professionnel.

La priorité du chef de l'entreprise a été donnée aux services techniques et à la force de vente dans la mesure où ces services sont considérés les seuls productifs de l'entreprise.

Elaborer un manuel de procédures pour le compte d'une petite entreprise constitue un challenge pour l'expert comptable dans la mesure où il est question à tout moment de démontrer l'utilité des procédures écrites et d'une séparation entre les tâches incompatibles.

La relation souvent très personnelle entre le chef de l'entreprise et ses employés ne facilite guère les choses dans la mesure où toute la structure actuelle est basée sur une relation de confiance.

L'expérience et le professionnalisme de l'expert comptable lui permettent d'aborder la mission d'élaboration du M.O.C avec prudence de façon à ne pas heurter le personnel et de le rallier à la cause du M.O.C.

La mission d'élaboration du M.O.C constitue généralement l'unique chance de l'entreprise pour moderniser son organisation en se dotant de procédures claires et écrites préparées par des professionnels dans le respect des principes d'organisation en général et de gestion comptable en particulier.

La mission apparaît donc comme un moyen de mettre à niveau certaines entreprises au Maroc et à ce titre mérite d'être étendue au plus grand nombre d'entreprise.

3.2 Chapitre 2 : Le manuel d'Organisation Comptable : Outil de gestion et d'amélioration du contrôle interne

3.2.1 Section 1 : Manuel de procédures comptables moyen d'amélioration des performances de l'entreprise

La mise en place d'un manuel de procédures comptables contribue incontestablement 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, à différents degrés, les autres fonctions de l'entreprise.

En effet, la disponibilité et la fiabilité de l'information financière permettent aux services techniques et commerciaux de réaliser un pilotage en temps réel et par conséquent, disposer d'une capacité de réaction qui peut faire la différence vis à vis de la concurrence. Ainsi, la connaissance des chiffres réels de la période précédente ou même de la veille, qu'ils s'agissent du coût de production, prix d'achat etc, permet aux commerciaux et aux responsables de production de l'entreprise de se situer par rapport aux données du marché et de pouvoir redresser la situation en temps opportun.

Outre l'impact direct sur l'amélioration de la qualité et la fiabilité de l'information financière et comptable, le manuel d'organisation comptable est un moyen pour la lutte contre les coûts cachés et notamment ceux liés à des traitements en double emploi ou des dépenses non maîtrisées du fait d'une absence totale de contrôle de ces dernières etc.

D'autres part, il existe d'autres avantages ou bienfaits du manuel d'organisation comptable sur l'entreprise.

a) Meilleure définition des tâches et des responsabilités du personnel

L'entreprise et son personnel forment un groupe social distinct avec ses propres règles de fonctionnement.

Comme toute autre forme de groupe social, les règles de fonctionnement au sein de l'entreprise devraient être clairement établies et suffisamment diffusées pour une meilleure communication et efficacité dans l'action du personnel.

Les dangers d'une absence de règles ou d'une mauvaise définition des procédures peuvent être désastreux pour l'entreprise. Ainsi, une telle défaillance peut être à l'origine des détournements et fraudes de tout genre au sein de l'entreprise. Exemple, l'absence d'un responsable désigné des stocks ce qui ne permet pas de responsabiliser directement une personne pour tout écart constaté sur les stocks ; ou la vacance d'un poste de responsable de la comptabilité ce qui peut être à l'origine de comptabilisation d'écritures fictives etc.

D'autre part, l'activité de contrôle au sein de l'entreprise repose essentiellement sur une définition des responsabilités et en cas d'absence ou d'insuffisance de cette dernière, le contrôle perd de son intérêt et de son efficacité.

Il en résulte que les procédures écrites au sein de l'entreprise responsabilisent davantage le personnel, instaurent un contrôle réciproque entre les différents postes de responsabilité et créent un climat de travail favorable à l'exercice des contrôles à posteriori.

b) *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.

Cette situation perturbe grandement la gestion de l'entreprise et peut dans certains cas être fatale pour cette dernière. 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.

Mis à part le fait que l'entreprise dispose toujours de la possibilité de poursuivre en justice son personnel pour obtenir réparation de dommage causé du fait d'un départ non programmé intervenu dans le non-respect de la réglementation du droit du travail, et dans l'attente d'une éventuelle réparation, l'entreprise sera confrontée à de sérieux problèmes au quotidien. Il s'agit donc d'assurer la continuité du service et par conséquent, celle de l'entreprise.

D'autre part, 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.

L'analyse des postes et des responsabilités au sein de l'entreprise permet de s'assurer que l'organisation mise en place est capable de s'adapter à n'importe quelle situation d'urgence y compris celle du départ de l'un ou plusieurs de ses employés.

La formation du personnel nouvellement recruté peut être notamment basée sur le contenu du manuel d'organisation ce qui permet de réduire le temps nécessaire à l'adaptation au poste et donc un gain de temps et une économie d'argent.

L'existence d'un manuel de procédures comptables facilite grandement la rotation du personnel de la fonction comptable ainsi que les remplacements en cas de départ en congé ou durant les périodes de courtes absences.

On en déduit que le manuel d'organisation comptable apparaît comme un moyen efficace pour capitaliser et diffuser le savoir-faire au sein de l'entreprise

c) Actualisation et mise à jours facile des procédures ;

L'organisation et les besoins de l'entreprise ne sont pas figés dans le temps et ils sont en perpétuelle évolution. Ainsi, le manuel d'organisation comptable ne saurait être immuable et devrait faire l'objet d'une actualisation et mise à jours tenant compte de tous les changements qui peuvent intervenir.

En général, l'existence d'un manuel de procédures et plus particulièrement celui des procédures comptables suscite un débat et des interrogations parmi le personnel de la société ce qui laisse dégager des critiques sur leur degré d'adaptation aux besoins de l'entreprise. Ces critiques peuvent donner lieu à des propositions visant l'amélioration de ces procédures.

Il apparaît donc que le manuel d'organisation comptable peut constituer une plate forme de base facilitant toute action d'amélioration de l'organisation et des procédures mises en place au sein de l'entreprise. Son absence découragerait cette dernière de s'engager à l'occasion de chaque revue de l'organisation, dans un processus de recensement et regroupement des procédures.

Raison pour laquelle, la décision de l'entreprise de se doter d'un manuel d'organisation qu'il soit général ou comptable, peut relever du domaine de la stratégie de l'entreprise dans la mesure où cette dernière s'engage dans un processus de modernisation et maîtrise de son organisation et activité.

d) Contribution à l'accélération de la production des états financiers

Le manuel d'organisation comptable dans sa description détaillée des procédures, de leur déroulement dans le temps et des responsabilités de chacun des membres du personnel du service contribue à la résolution des problèmes pratiques liés à la production des comptes sociaux.

Ainsi, l'apport du manuel en matière d'accélération de la production des comptes de l'entreprise peut être apprécié à travers les améliorations suivantes :

- Recensement exhaustif des documents nécessaires à la tenue et production des comptes,
- Identification des sources de ces documents et définition de leur contenu et forme ;
- Description des procédures comptables et leur déroulement dans le temps ;
- Définition des tâches et des responsabilités de chacun des membres du personnel ;
- Indication des règles et normes comptables adoptées par l'entreprise pour la tenue et la production de ses comptes ;
- Etc.

Toutes ces actions ont un impact très positif sur le déroulement des opérations de tenue et production des comptes sociaux de l'entreprise dans la mesure où elles permettent une clarification des règles de fonctionnement au sein de la fonction comptable et par conséquent, une amélioration des performances du personnel de la dite fonction due à l'augmentation de leur degré d'autonomie dans le travail.

En effet, il serait plus facile de déléguer aux membres du personnel de la comptabilité des travaux d'une certaine importance, exigeant une certaine qualification comme par exemple le calcul des amortissements ou des provisions dans la mesure où les règles de calcul et de détermination des amortissements et provisions sont connues et communiquées. Cela éviterait de concentrer tous les travaux dits importants entre les mains d'un ou deux responsables comptables et permet certainement d'accélérer la cadence de production des états de synthèses.

3.2.2 Section 2 : Manuel d'organisation comptable moyen de renforcer le contrôle interne

a) Meilleure traçabilité de l'information ;

La traçabilité de l'information (ou chemin de Révision) se trouve définie de manière très détaillée dans le cadre du manuel d'organisation comptable et plus particulièrement l'information comptable et financière. En effet, de sa source jusqu'à son classement définitif, cette information ou opération est décrite dans son contenu et sa forme ainsi que tous les traitements qui y sont attachés. 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 du fournisseur ;
- Paiement de la facture ;
- Classement et archivage de la facture ;

L'intérêt d'une telle description et détail 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. Ainsi, si l'on souhaite s'assurer que la marchandise commandée est bien réceptionnée au niveau du magasin de l'entreprise et grâce au numéro de la commande et celui du bon de la réception vérifier sur les fiches des stocks tenues au niveau du magasin pour s'en assurer. Plus encore, les articles de la commande ne sont pas encore consommés ou vendus et grâce à leurs codes, on peut s'assurer de leur existence physique dans le magasin. Dans le cas où, ces articles auraient été vendus ou consommés, il est possible de les retrouver

soit sur les factures de ventes pour les marchandises vendues ou sur les bons de sorties du magasin pour celles consommées en interne.

Comme on peut le constater, la description des procédures dans le cadre du manuel d'organisation comptable 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.

Outre le fait que cette description permet de répondre à une obligation comptable, elle est de nature à renforcer le système de contrôle interne en assurant la matérialisation de toutes les transactions ayant une incidence sur les comptes de l'entreprise.

En conclusion, le système de contrôle devrait garantir la « Piste d'audit » à trois niveaux :

- Permettre la reconstitution chronologique des opérations ;
- Cheminement ininterrompu depuis toute information jusqu'à sa pièce d'origine (et inversement) ;
- Justification de l'évolution d'un solde entre deux arrêtés grâce à la conservation des mouvements comptables.

b) La mise en place des contrôles permanents, élément indissociable d'un véritable contrôle interne

L'existence de procédures internes 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.

Il apparaît donc que les contrôles permanents et universels ne peuvent être mis en place que dans le cadre de procédures internes. Ces dernières, si elles sont écrites auront plus de poids et de valeur et permettront de responsabiliser davantage le personnel de l'entreprise et de réduire ainsi les risques de fraude et de détournement.

c) Meilleure séparation des tâches ;

La séparation des tâches incompatibles est une règle essentielle dans la conception des organisations d'entreprises.

En effet, séparer les tâches c'est faire des choix en matière de regroupement des différentes responsabilités au sein de l'entreprise. 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. Ainsi, il serait déconseillé de confier à une même personne la responsabilité d'approuver aussi bien les commandes que leur paiement dans la mesure où il n'y aurait pas de possibilité de contrôle réciproque entre la fonction d'achat et de celle financière en matière de vérification des factures d'achat. La séparation entre ces deux fonctions assure à l'entreprise la possibilité de contrôle de détection exercé par la fonction comptable sur les factures d'achats

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 d'erreur ou de fraude par la mise en place de contrôle de détection et de protection.

L'analyse faite dans le cadre de la conception du manuel d'organisation s'avère une étape nécessaire dans le renforcement du système de contrôle interne.

d) Amélioration du degré d'harmonisation des comptes de l'entreprise par rapport aux normes comptables ;

L'autre objectif du système de contrôle interne est d'assurer que les comptes produits par l'entreprise sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle de la situation financière et patrimoniale de l'entreprise. Cette régularité ne peut être atteinte que dans le respect des règles et normes comptables en vigueur.

L'entreprise est tenue donc légalement de rapprocher ses pratiques et règles comptables de celles prévues par les textes de loi et règlements en vigueur. Cette harmonisation devrait être faite par un expert comptable qui est le seul professionnel disposant des qualifications requises pour mener cette mission dans le respect des textes et dans l'intérêt de l'entreprise.

La contribution du manuel d'organisation comptable dans le cadre de l'harmonisation des règles et pratiques comptables adoptées par l'entreprise est très appréciable dans la mesure où elle permet :

- Au personnel chargé de la tenue et établissement des comptes de disposer d'un référentiel unique au lieu d'une diversité de sources réglementaires et normatives ;
- De ne pas personnaliser les pratiques et les règles et d'éviter les interprétations individuelles de chacun des membres du personnel des textes de lois et règlements;
- De permettre aux utilisateurs des comptes une meilleure visibilité grâce à une définition plus exacte des règles et normes comptables et ce, de manière permanente ;
- Etc.

L'harmonisation des règles et normes comptables adoptées par l'entreprise constitue une obligation légale qui peut être satisfaite dans le cadre d'une mise en place d'un manuel d'organisation comptable conçu par un professionnel.

**4 - TROISIEME PARTIE :
LE MANUEL D'ORGANISATION COMPTABLE ET AUDIT**

4.1 Chapitre 1 : Audit et Manuel d'Organisation Comptable

Selon Jensen et Meckling (1976), l'entreprise est constituée de divers agents économiques qui cherchent tous à maximiser leurs propres intérêts. Une firme existe en raison de la nécessité d'harmoniser les intérêts des intervenants, ce qui exige un système de contrôle comptable (audit) dont l'objectif est de réduire l'attitude opportuniste des agents qui cherchent à minimiser leur utilité.

Le système de contrôle comptable reste le seul moyen permettant d'observer les actions des dirigeants. Ceci est vérifié par l'objet même de la comptabilité qui depuis son apparition restera un mécanisme qui permet à ses différents utilisateurs de s'informer sur la performance de l'entreprise et sa capacité à honorer ses engagements. Elle constitue aussi bien pour les actionnaires que pour les créanciers un moyen qui témoigne de la qualité de la gestion du dirigeant et de la capacité de l'entreprise à régler ses dettes.

La comptabilité n'est autre qu'un système d'information où on considère le gestionnaire comme l'émetteur de l'information comptable, les documents comptables comme le moyen de communication et l'utilisateur comme le récepteur. Mais en tant que préparateur et émetteur de l'information comptable, le gestionnaire a tendance à utiliser le système comptable pour servir ses intérêts personnels et maximiser son utilité.

L'aspect essentiel de l'entreprise moderne est la séparation entre l'actionnariat et la direction de l'entreprise. Dans cette situation, le gestionnaire sera mieux informé de la situation financière de l'entreprise. Ainsi, les personnes ne possèdent pas toutes, les mêmes informations, ce qui permet à certaines de tirer avantage de la situation.

Plus généralement, le terme audit a connu une large diffusion durant ces dernières décennies. En effet, le développement d'activités géographiquement dispersées, le recours sans cesse à des financements extérieurs et le développement des marchés boursiers ont fait de l'entreprise une entité complexe dont un suivi fiable nécessite un contrôle fréquent et en profondeur. Compte tenu de l'importance de cet enjeu, il est indispensable que les différents dispositifs

des contrôles internes et externes s'imposent constamment à l'entreprise afin d'améliorer l'efficacité et le fonctionnement de la société.

L'auditeur a pour objectif d'effectuer des travaux rigoureux et systématiques afin d'étudier, vérifier et évaluer les différentes facettes de l'activité de l'entreprise. Ces exigences peuvent être appréhendées par différents niveaux d'audit s'attachant chacun à une dimension de l'entreprise : l'audit comptable et financier, l'audit interne, l'audit opérationnel, l'audit informatique...

L'un des aspects majeurs de l'audit concerne aussi bien la vérification des données financières, que la régularité et la sincérité des comptes présentés par les dirigeants de l'entreprise.

L'objectif assigné à l'audit dans ce contexte est d'exprimer une opinion indépendante sur les états financiers établis selon des règles et principes comptables généralement admis et les normes professionnelles en vigueur. La mission de l'auditeur externe comprend aussi l'évaluation des contrôles internes que le bon fonctionnement du système d'information de l'entreprise.

Les contrôles effectués dans le cadre de l'audit financier entre autre, sont orientés davantage vers la source de l'information ainsi qu'aux différents traitements réalisés et qui sont liés à cette dernière.

L'approche de l'expert comptable pour l'élaboration du M.O.C ne devrait pas donc être trop éloignée des objectifs de l'audit financier, dans la mesure où il s'agit de la même information financière à sécuriser. La différence réside dans le fait que la mission d'élaboration du M.O.C inclut l'obligation de proposer et mettre en place des procédures à même d'éliminer sinon de réduire les erreurs et les risques du système alors que l'auditeur n'est tenu que d'émettre une information motivée et justifiée selon un référentiel comptable bien déterminé.

Malgré l'absence de normes en matière de déroulement de mission d'élaboration du Manuel d'Organisation Comptable, les professionnels et les différents travaux de recherches dans ce domaine nous amènent à constater que ce type de mission présente quelques similitudes avec celle de l'audit financier et comptable.

Cette situation trouve sa justification dans le fait que le M.O.C est un moyen de renforcement du système de contrôle interne de l'entreprise et que l'audit financier est une mission entre autre d'évaluation de ce système. Les objectifs des deux missions se trouvent donc complémentaires.

Comme il a été souligné au point 2.3.1, le plan de la mission ainsi que les techniques adoptées dans le cadre de son déroulement, sont comparables à ceux d'une mission d'audit comptable et financier et surtout dans ses phases de prise de connaissance et d'évaluation du contrôle interne.

4.1.1 Section 1 : Contenu et approche méthodologique

De notre expérience et de la lecture de celles des autres professionnels, les missions d'élaboration du Manuel d'Organisation Comptable ont été menées suivant des plans inspirés de celui d'une mission d'audit, à savoir (Plan non exhaustif) :

- Etape préliminaire de prise de connaissance avec l'entreprise et son environnement ;
- Etape de diagnostic et d'évaluation du système de contrôle interne ;

L'expert comptable, qu'il soit auditeur financier ou chargé de mission d'élaboration de M.O.C, est amené à exécuter les mêmes travaux au début de sa mission.

La différenciation dans les objectifs des deux missions, donne à chacune d'elles des orientations différentes en fonction du but recherché.

Ainsi, l'auditeur financier après avoir réalisé l'évaluation du système de contrôle interne, procède à l'identification des conséquences de cette évaluation sur les comptes de la société et ce, dans le but de définir son programme de contrôle des comptes.

L'expert comptable dans le cadre d'une mission d'élaboration de M.O.C se base sur l'évaluation du système de contrôle interne pour proposer des améliorations dans le but de concevoir des procédures capables de réduire les risques identifiés.

La similitude dans l'approche milite donc pour une normalisation de ce type de mission tant au niveau de son contenu que de la qualité de la personne devant la réaliser.

En effet, la conception du M.O.C devrait être faite dans un souci de satisfaction des besoins de ses utilisateurs et notamment l'auditeur interne ou externe. Cette satisfaction passe obligatoirement par une maîtrise des techniques et objectifs d'audit, ce qui nous mène à la conclusion selon laquelle, l'élaboration du M.O.C ne peut raisonnablement être faite que par un auditeur expérimenté.

De plus, l'élaboration du M.O.C devrait obéir à des normes professionnelles assurant certaine qualité du résultat de la mission.

En effet, défendre l'objectif de généraliser à terme un tel document à l'ensemble des entreprises concernées, c'est aussi garantir à ces dernières une qualité de la prestation et une plus value mesurable au risque de ne constituer qu'un surcoût pour ces entreprises.

A notre sens, et dans le cadre de la définition de l'obligation comptable, il serait souhaitable qu'une précision soit apportée quant au contenu du M.O.C et sa validation par un professionnel en l'occurrence un expert comptable et ce, dans le but d'éviter à certaines entreprises certains désagréments liés à la non conformité du M.O.C. aux dispositions du CCNG et des lois et normes comptables.

L'utilité entre autre d'un M.O.C c'est sa contribution à la définition et l'harmonisation des normes comptables devant permettre à produire des états de synthèse reflétant l'image fidèle de la situation de l'entreprise. Cette définition des normes ne peut raisonnablement être bien faite que par un professionnel en l'occurrence un expert comptable.

4.1.2 Section 2 : Audit et procédures comptables

Les états financiers sont en règle générale, établis et présentés chaque année et visent à satisfaire les besoins communs d'informations d'une large gamme d'utilisateurs. Pour de nombreux utilisateurs, ces états financiers constituent la seule source d'information, car ils ne disposent pas des pouvoirs nécessaires pour se procurer des informations complémentaires répondant précisément à leurs besoins. Ainsi, ces états financiers seront établis selon un ou plusieurs des référentiels suivants⁶

- ❑ Normes Comptables internationales ;
- ❑ Normes comptables nationales ; ou
- ❑ Autres référentiels comptables exhaustifs généralement reconnus, appliqués pour l'établissement et la présentation des états financiers et qui sont clairement identifiés dans les états financiers.

Les normes d'audit distinguent entre le référentiel pour l'audit et celui des services connexes. Ces derniers comprennent l'examen limité, les procédures convenues et la compilation.

⁶ Normes Internationales IFAC édition 1998 page 31

Concernant l'audit proprement dit, l'objectif est de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable identifié. Pour exprimer cette opinion, l'auditeur emploiera la formule «donne une image fidèle» ou «présente sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs », qui sont des expressions équivalentes.

Pour se forger une opinion, l'auditeur rassemble les éléments probants nécessaires pour tirer des conclusions sur lesquelles se fonde son opinion.

L'auditeur renforce la crédibilité des états financiers, en fournissant une assurance élevée, mais non absolue. L'assurance absolue en audit ne peut exister, en raison de nombreux facteurs, tels que les recours au jugement, l'utilisation de la technique de sondages. Les limites inhérentes à tout système comptable et de contrôle interne et le fait que la plupart des informations probantes à la disposition de l'auditeur conduisent, par nature, à des déductions qu'à des certitudes.

L'auditeur financier dans le cadre de sa mission ; est donc à la recherche du moindre indice lui permettant de se forger une opinion motivée sur les comptes de l'entreprise auditée.

Le souci du gain de temps et de la recherche de l'information pertinente, conduit l'auditeur à faire des choix entre les différents éléments, mouvements, circuits de l'entreprise à contrôler. Ce choix se fait sur la base d'une approche normée qui assure une meilleure efficacité du travail.

Dans ce cadre, l'étude des procédures comptables apparaît comme un élément indispensable à l'appréciation des risques liés aux opérations réalisées par l'entreprise dans le but de conclure sur la qualité de l'information financière qui en découle.

Les procédures comptables sont donc le garant d'une meilleure gestion comptable et par la même occasion le moyen le plus fiable et le plus rapide pour un auditeur pour pouvoir se faire une idée assez précise sur l'origine et la qualité de l'information présentée dans le cadre des états de synthèse.

Il en résulte que la place de l'étude des procédures comptables dans la démarche de l'auditeur est centrale et peut amener ce dernier dans certains cas, à déclarer les comptes d'une entreprise non auditables dans le cas où il estime que celle-ci ne dispose pas de règles claires et précises quant à la tenue de ses comptes.

L'élaboration des procédures comptables est un passage obligé pour toute entreprise souhaitant voir ces comptes certifiés par des auditeurs externes.

L'objectif donc de la certification des comptes peut à lui seul pousser l'entreprise à disposer d'un manuel d'organisation comptable.

4.2 Chapitre 2 : Le Manuel d'Organisation Comptable au service de l'Audit

4.2.1 Section 1 : Le M.O.C moyen d'appréciation du contrôle interne

L'auditeur et plus précisément financier, dès ses premiers contacts avec l'entreprise tente à travers les entretiens qu'il a eu avec le personnel de cette dernière et les documents qu'on a mis à sa disposition dans le cadre de sa mission, de cerner son sujet et de limiter ses champs d'investigation pour gagner en temps et en efficacité.

Ainsi, l'expert comptable exploite le moindre indice, information et document mis à sa disposition dès l'étape de la prise de connaissance avec l'entreprise et ce, avec comme objectif d'élaborer sa stratégie d'audit basée sur une analyse primaire des risques de l'entreprise.

Dans ce cadre, l'existence d'un manuel de procédures comptables au sein d'une entreprise à auditer constitue pour l'expert comptable un élément probant et une documentation très utile à condition qu'il soit maintenu à jours et appliqué dans le temps et dans l'espace.

Cette situation se vérifie davantage dans les grandes structures disposant d'organisation relativement complexe où le temps nécessaire à l'expert comptable, pour faire le tour des procédures, se compte en mois.

Dans pareille cas, le M.O.C devient une nécessité et un référentiel pour l'auditeur financier dans la mesure où les procédures sont complexes et leur reproduction paraît fastidieuse.

Le cas des entreprises évoluant dans un domaine où une organisation fortement informatisée est plus édifiant encore et ce, dans la mesure où c'est pratiquement impossible pour un auditeur de reconstituer toutes les procédures de l'entreprise dans le cadre de sa mission d'audit.

Il apparaît donc clair que, dans certains cas, et comme le prévoit la loi et le CCNG, l'existence du M.O.C devient une nécessité pour les besoins de contrôle.

L'utilité du M.O.C lorsqu'il est mis à jours et appliqué, réside dans sa contribution à la compréhension de l'organisation de l'entreprise et notamment son système comptable ainsi qu'à l'évaluation de ses procédures comptables et ce, dans un délai qui peut être jugé raisonnable et avec un certain degré d'assurance.

4.2.2 Section 2 : Le M.O.C et l'audit des situations intermédiaires

De plus en plus, les sociétés cotés ou non à la bourse, recourent aux services de l'expert comptable pour des examens limités sur des situations intermédiaires destinés soit à la bourse soit à d'autres utilisateurs (Banquiers et autres organismes de crédit, acheteurs, etc.).

Plus généralement le temps alloué à ce type de mission est relativement court, et l'expert comptable devrait aller à l'essentiel pour se former une idée sur les comptes sachant que l'objectif n'est pas la certification de ces derniers.

Dans pareille situation, la gestion du temps devient une priorité et tout ce qui peut faire gagner du temps est très apprécié et notamment, l'existence d'un manuel définissant les règles et les procédures en matière de production et d'élaboration des situations intermédiaires.

Le fait que l'entreprise ait préalablement défini et mis en place des procédures et règles de production des situations intermédiaires en intégrant la planification des différents travaux nécessaires, faciliterait grandement tout travail de contrôle et validation de ces situations. Et dans le cas où cette définition des procédures est consignée dans le cadre d'un M.O.C, cela constituera un acquis indéniable pour l'entreprise et facilitera l'exercice de tout contrôle.

4.2.3 Section 3 : Le M.O.C et l'audit des comptes consolidés

Malgré le fait que la production des comptes consolidés n'est pas encore une obligation pour les entreprises au Maroc, certaines se voient dans l'obligation de consolider leurs comptes pour répondre essentiellement aux besoins de la bourse lorsqu'elles y sont cotées.

Aussi, les multinationales s'installent de plus en plus au Maroc et sont toutes soumises et sans exceptions à l'obligation de consolider les résultats de leur filiales au Maroc.

Sachant que les règles de consolidations sont relativement spéciales en comparaison avec celles de la tenue des comptes sociaux, les sociétés sont tenues d'un côté de clarifier ces règles et de les communiquer ensuite à leur personnel chargé des opérations de consolidations.

Dans l'attente d'une harmonisation des règles de consolidation des comptes au niveau international, les sociétés au Maroc, sont obligés de consolider ou de reporter à leur société mère pour consolidation et ce en utilisant les règles applicables dans le pays d'origine de la société mère.

Cette situation rend compliquée la tâche de la filiale au Maroc, car en plus des travaux de consolidation qu'il faut mener, il y a lieu de réaliser un certain nombre de retraitements en vue de se conformer aux règles comptables applicables dans le pays d'origine de la société mère.

Il apparaît donc nécessaire pour les sociétés au Maroc tenues par la consolidation de leurs comptes, de se doter de procédures et normes de consolidations des comptes écrites et bien diffusées éventuellement dans le cadre du M.O.C ou d'un manuel de consolidation.

Il appartient à l'entreprise de décider soit d'intégrer les procédures et normes de consolidation des comptes dans le cadre du M.O.C ou d'en réserver un manuel à part et ce, dans la mesure où cette obligation n'est pas prévue par la loi et la norme comptable au Maroc.

L'importance de cette définition des normes et procédures est en fonction :

- De la taille de l'entreprise et du volume des transactions qu'elle réalise et leur complexité et particularités. En effet, plus les opérations traitées sont nombreuses et très spécifiques, plus il y a nécessité de faire davantage de retraitement pour les consolider et les retraiter. Exemple: Transactions inter filiales de toute nature ventes, achats, avances de fonds etc.
- De l'écart existant entre les normes comptables marocaines et celles constituant le référentiel de consolidation. En effet, plus il y a des distorsion importantes entre les normes marocaines avec lesquelles la comptabilité sociales est établies et celles devant constituer le référentiel de consolidation (éventuellement les normes de consolidation du pays d'origine de la société mère), plus les retraitements seront plus nombreux et plus complexes ;
- Du type d'organisation de la société ou du groupe. En effet, si la société objet de la consolidation est un holding, les procédures à mettre, devraient permettre de centraliser les informations et retraitements liées à la consolidation de toutes les filiales du groupe et ce, en tenant compte des délais de production des états consolidés.

L'audit des comptes consolidés exige la même efficacité que celui des comptes sociaux si ce n'est plus dans la mesure où en plus de l'examen des comptes sociaux il y a aussi de contrôler et valider les retraitements faits pour aboutir aux états consolidés.

Cette même exigence milite pour une intégration au sein du M.O.C des normes et procédures de consolidations afin qu'elles soient bien définies et mieux contrôlées.

4.2.4 Section 4 : Le manuel d'organisation comptable et les techniques de détection des risques de fraudes

La conception du M.O.C est censée intégrer la notion de recherche de limitation des risques de fraudes à travers le respect des règles et normes comptables et à travers aussi le respect des principes d'organisation et de contrôle interne.

En effet, et dans notre cas les fraudes peuvent être de deux sortes :

- Fraudes tenant au traitement comptable et à la volonté de dissimuler des informations comptables et notamment des résultats ;
- Fraudes tenant à la manipulation des fonds ou à la gestion des intérêts de la société à l'égard de ses partenaires notamment clients, fournisseurs, banquiers etc.

L'objectif recherché à travers la mise en place du M.O.C est de réduire les opportunités de fraudes de tout genre en :

- Déclinant correctement les responsabilités, les procédures et les documents de base ;
- Contribuant à une meilleure connaissance par le personnel des règles et procédures de fonctionnement, ce qui lui permettrait d'exercer ses fonctions dans une organisation bien comprise.

Le contrôle à posteriori ne peut être efficace que dans le cadre d'une organisation relativement bien structurée. En effet, tout contrôle à posteriori suppose une matérialisation des procédures et informations véhiculées et exige un respect des règles élémentaire d'organisation telle que la séparation des tâches incompatibles et le contrôle réciproque entre les différents exécutants.

Ce minimum d'organisation peut être assuré dans le cadre de la mise en place du M.O.C et à travers les différents types de contrôles qui seront prévues (voir section 2.3.3 ci-dessus)

Il en résulte que le Manuel d'organisation Comptable est un outil de gestion au service du contrôle interne et de l'audit et son élaboration exige des connaissances et des compétences que seul un expert comptable peut en détenir.

5 - CONCLUSION

En guise de conclusion, il convient de rappeler la nécessité de définir encore plus le contenu du manuel d'organisation ainsi que les critères de sélection des entreprises concernées par cette obligation comptable et ce, dans le but de permettre au plus grand nombre d'entreprises de mieux profiter de l'obligation d'élaboration du manuel d'organisation comptable.

Toujours dans le même sens, la normalisation de la mission d'élaboration du manuel de procédure contribuera nécessairement à assurer la qualité et la conformité du produit fini qu'est le M.O.C.

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

Enfin, une réflexion sur la mutation des systèmes comptables mérite d'être menée afin de les faire évoluer et satisfaire les entreprises et les utilisateurs en général.

En effet, plusieurs facteurs militent cette mutation à savoir :

- Un désintérêt croissant des entreprises pour un outil comptable essentiellement tourné vers des finalités à usage externe, réglementaires, fiscales, statistiques...
- Une irritation des clients et partenaires de la comptabilité face à l'excès des subtilités normatives et techniques qui renforcent jour après jour l'ésotérisme du discours comptable et font percevoir cette fonction comme une simple chambre d'enregistrement et comme un centre de coût improductif.
- La volonté des directions générales de faire de leur système d'information un outil stratégique pour dégager un avantage concurrentiel en disposant d'informations multiples, fréquentes, « fraîches » et sur mesure. Or le modèle comptable par nature a pour conséquence de banaliser les entreprises.
- La fonction comptable est maintenant en perte de vitesse par rapport aux attentes des dirigeants.

- Le modèle comptable traditionnel impose ses propres rythmes temporels.

Or, le chef d'entreprise doit en permanence :

- ✓ Anticiper les conséquences de ses choix ;
- ✓ Réagir en temps réel aux événements internes et externes ;
- ✓ Piloter l'entreprise en tenant le cap du moyen terme tout en surveillant les écueils du court terme

Comment pourrait-il se contenter d'un outil qui lui impose des délais de production de l'information souvent trop tardifs et des rythmes artificiels tels que l'année, le semestre, le mois ?

Le modèle comptable traditionnel est donc inadapté aux évolutions technologiques et ne répond plus aux besoins multiples des utilisateurs :

Malgré l'évolution des technologies, le modèle comptable est resté le même et prétend encore satisfaire tous les besoins avec la partie double, et un plan de classement par nature, qui entretient une dualité entre, d'un côté, la comptabilité dite « générale ou financière » et de l'autre la comptabilité dite « analytique ou de gestion », qui devraient être intégrées au sein d'un ensemble unique.

Le système informatique comptable doit constituer l'élément fédérateur d'un système d'information multicritères et multidimensionnels, capable de fournir simultanément les informations utiles aux différents points de vue, internes et externes, et être le garant de sa cohérence.

Quelle est aujourd'hui la place du système d'information comptable ?

Le système d'information comptable, après avoir été le premier et l'unique système d'information « organisé » et « formalisé », est maintenant en aval de tous les autres systèmes.

Mais c'est aussi le seul système qui doit réaliser la synthèse de tous les flux financiers de l'entreprise et doit en garantir la cohérence.

C'est pourquoi la mutation observée devrait déboucher, non pas sur un appauvrissement de la fonction comptable, mais au contraire, sur l'émergence de nouveaux métiers regroupés au sein d'une véritable « ingénierie des systèmes d'information ».

L'expert comptable libéral, de son côté, observe la stagnation voir le déclin de ses missions traditionnelles tandis que le marché des activités de conseil est conquis par d'autres professionnels : informaticiens, organisateurs...

Or la mutation des systèmes offre une extraordinaire opportunité à la fois aux professionnels comptables d'entreprise et aux « experts comptables conseils » pour jouer un rôle pilote dans la conception des systèmes d'information et en devenir les architectes privilégiés.

En effet, ils maîtrisent parfaitement le contenu et la complexité de ces systèmes grâce à leur expérience en matière de contrôle. Ils sont souvent les mieux placés auprès du chef d'entreprise pour identifier les besoins du système de gestion de l'entreprise. Il s'agit donc d'une évolution naturelle, voire d'un retour aux sources.

La fonction comptable doit montrer sa capacité à dépasser sa vocation réglementaire d'origine pour favoriser l'émergence de nouveaux systèmes d'information comptable tournés :

- Non seulement vers l'information à usage externe ;
- Mais aussi vers l'information à usage interne.

Le système d'information comptable doit être le gardien de la cohérence d'un ensemble à géométrie variable, dont il doit être le pivot fédérateur entre :

- D'un côté, les outils à usage interne, au service de la gestion, réellement adaptés aux besoins des différents décideurs,
- De l'autre côté, pour rendre compte de la gestion, les images réglementaires et les images dynamiques destinées aux multiples partenaires externes.

6 - ANNEXES

Pages

1 – Extrait du projet du contenu d'un Manuel d'Organisation Comptable	114
Elaboré par la commission des études techniques, comptables et informatique du Conseil Régional de l'Ordre des Experts Comptables de Casablanca et Sud	
2 – Exemples de plans de M.O.C	116
3 – Exemple Questionnaire d'évaluation du circuit des ventes	118
4 – Exemple de Grille de séparation des taches - circuit des ventes	122
5 – Exemple de questionnaire d'évaluation des procédures de contrôle interne de la comptabilité financière	123
6 – Extrait résumé d'un cas d'illustration	127

Annexe 1

Extrait du projet du contenu d'un Manuel d'Organisation Comptable

Elaboré par la commission des études techniques, comptables et informatique du Conseil Régional de l'Ordre des Experts Comptables de Casablanca et Sud

SOMMAIRE

PREAMBULE

PARTIE 1 – PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

- 1.1 Informations générales sur l'entreprise
- 1.2 Intervenants extérieurs
- 1.3 Adresses utiles
- 1.4 Organigramme général de l'entreprise
- 1.5 Informations diverses et spécifiques de l'entreprise ou de l'activité

PARTIE 2 – ORGANISATION COMPTABLE DE L'ENTREPRISE

- 2.1 Organisation du service comptable
 - 2.1.1 Organigramme du service comptable
 - 2.1.2 Répartition des tâches
- 2.2 Eléments généraux relatifs au traitement des informations comptables
 - 2.2.1 Description succincte des supports de saisie de l'information comptable
 - Bordereaux de saisie
 - Autres pièces de base de saisie
 - 2.2.1 Système informatique
 - Sécurité du système
 - Contrôle des données saisies
 - Facilité d'utilisation
- 2.3 Plan des comptes de l'entreprise
 - 2.3.1 Plan des comptes de l'entreprise
 - 2.3.2 Procédure de mise à jour
- 2.4 Etats de sortie
- 2.5 Planification des travaux comptables durant l'exercice
- 2.6 Règles d'évaluation et options comptables retenues par l'entreprise
 - 2.6.1 Règles d'évaluation
 - 2.6.1.1 Règles générales d'évaluation
 - 2.6.1.2 Evaluation des immobilisations

- 2.6.1.3 Evaluation des stocks
 - 2.6.1.4 Evaluation des autres postes d'actif et de passif
- 2.6.2 Options retenues en matière d'amortissement
- 2.6.3 Options retenues en matière de comptabilisation des immobilisations
- 2.7 Informations sur les enregistrements et les modalités de contrôles
 - 2.7.1 Schémas de comptabilisation
 - 2.7.2 Les contrôles comptables à mettre en place
- 2.8 Archivage et conservation des documents
 - 2.8.1 Archivage
 - 2.8.2 Délai de conservation des documents
- 2.9 Travaux de fin d'exercice
 - 2.9.1 Planning de préparation et de collecte des informations comptables ;
 - 2.9.2 Inventaire des actifs et des passifs ;
 - 2.9.3 Etablissements des états de synthèse ;
 - 2.9.4 Etablissements des autres états ;

PARTIE 3 – ANNEXES

REGLEMENTATION ET PRINCIPES

- 3.1 Réglementation
 - 3.1.1 Chronologie de l'application des textes comptables ;
 - 3.1.2 Loi n° 9/98, relative aux obligations comptables des commerçants ;
 - 3.1.3 Code général de la normalisation comptable
 - 3.1.4 Décret n° 2-89-61, fixant les règles applicables à la comptabilité des établissements publics.
- 3.2 Principes comptables fondamentaux ;
- 3.3 Présentation générale de la comptabilité
 - 3.3.1 Partie double et débit – crédit
 - 3.3.2 Comptabilisation des opérations
 - 3.3.3 Qualité des comptes : image fidèle

Annexe 2

Exemple 1 : de Plan de Manuel

Chapitre I : Partie permanente

- 1) Informations générales
 - Organisation comptable ;
 - Plan et supports comptables.
- 2) Système de traitement
 - Description des procédures : Achats, Ventes, Stocks, Personnel, trésorerie etc.
- 3) Documentation du système informatique
- 4) Nomenclature du système informatique
- 5) Méthodes comptables

Chapitre II : Partie annuelle

- 6) Procédures d'inventaire
- 7) Comptes annuels
- 8) Rapport de gestion et documents annexés aux comptes annuels
- 9) Autres documents comptables

Exemple 2 : de Plan de Manuel

Chapitre I : Organisation générale de l'entreprise ;

Chapitre II : Analyse de l'entreprise par fonctions principales ;

Chapitre III : Organisation administrative et comptable ;

Chapitre IV : Organisation Comptable Proprement dite ;

Chapitre V : Procédures d'arrêtes des comptes ;

Chapitre VI : Organisation du suivi de la gestion

Annexe : 3

Guide d'évaluation du circuit des ventes

VENTE (1 de 4)	OUI NON N/A	Réf. et Observations
EXHAUSTIVITE		
1 TOUTES LES LIVRAISONS SONT FACTUREES		
Tenir compte des aspects suivants :		
A. Séparation des tâches de livraison, facturation et encaissement B. Réglementation de l'accès aux magasins et aux aires d'expéditions C. Contrôle indépendant des séquences numériques, des bons de livraison et des factures D. Rapprochement des bons de livraisons avec les factures E. Utilisation de liasses prénumérotées pour les factures et les bons de livraisons F. Contrôle régulier et indépendant des livraisons avec les factures G. Rapprochement entre les mouvements de stocks et la facturation H. Autres points significatifs		
2 TOUTES LES FACTURES ET LES AVOIRS SONT COMPTABILISES		
Tenir compte des aspects suivants :		
A. Séparation des tâches de facturation (ou d'établissement des avoirs) et tenue des comptes clients B. Contrôles indépendants de la séquence numérique des factures et avoirs C. Contrôle de la comptabilisation au grand livre D. Contrôle du délai d'enregistrement des factures et des avoirs E. Rapprochements réguliers entre les soldes des comptes clients et le compte collectif clients F. Examen régulier des comptes clients créditeurs G. Etablissement régulier d'une balance clients H. Envoi régulier d'extraits de comptes aux clients I. Suivi et examen régulier du compte collectif des ventes au comptant J. Autres points significatifs.		
3 LES PEGLEMENTS DES CLIENTS SONT COMPTABILISES		
Tenir compte des aspects suivants :		
A. Séparation des tâches entre l'encaissement et la comptabilisation B. Etablissement de listes d'encaissement C. Contrôle de l'enregistrement des ventes au comptant D. Rapprochements réguliers entre les soldes des comptes clients et le compte collectif clients C. Etablissement régulier d'une balance clients D. Envoi régulier d'extraits de compte aux clients E. Autres points significatifs		

Annexe : 3 Suite

Guide d'évaluation du circuit des ventes

VENTE (2 de 4)	OUI NON N/A	Réf. et Observations
4 LES FACTURES ET AVOIRS SONT CORRECTEMENT ETABLIS ET ARITHMETIQUEMENT CORRECTS Tenir compte des aspects suivants : A. Suivi des biens facturés non livrés B. Suivi des bons de livraisons de biens ou services non facturés C. Rapprochement des factures et des bons de livraison D. Procédure de comptabilisation des retours E. Suivi des biens livrés en consignment mais non encore vendus F. Procédure de facturation à l'achèvement F. Procédures de facturation en fonction de l'avancement des travaux G. Autres points significatifs EXACTITUDE		
5 LES ERREURS D'ENREGISTREMENT EN COMPTABILITE CLIENT PEUVENT ETRE DETECTEES Tenir compte des aspects suivants : A. Contrôle des prix, quantités, calculs de TVA et d'escompte, frais B. Utilisation des liste de prix standards et des accords particuliers de ren-à et d'escompte C. Rapprochement des factures et des bons de livraisons D. Contrôle des avoirs avec les factures correspondantes, le registre des marchandises retournées et le courrier client (pour les éléments de calcul) E. Contrôle du calcul des avoirs C. Autres points significatifs REALITE		
6 TOUTES LES VENTES SONT ENREGISTREES AU GRAND LIVRE Tenir compte des aspects suivants : A. Procédures d'enregistrement au grand livre B. Procédures de ventes au comptant C. Contrôle de l'enregistrement au grand livre D. Etablissement régulier d'une balance clients		

Annexe : 3 Suite

Guide d'évaluation du circuit des ventes

VENTE (3 de 4)	OUI NON N/A	Réf. et Observations
E. Rapprochement régulier entre les soldes des comptes clients et le compte collectif F. Autres points significatifs		
7 TOUTES LES FACTURES CORRESPONDENT A DES VENTES		
Tenir compte des aspects suivants :		
A. Contrôles de l'affectation des factures aux comptes clients B. Contrôles pour éviter le double enregistrement des factures C. Autorisations pour l'annulation des factures D. Affectation du règlement des factures E. Autorisation pour l'enregistrement des créances douteuses F. Rapprochements réguliers entre les soldes des comptes clients et du compte collectif clients G. Envoi régulier d'extraits de comptes aux clients H. Autres éléments significatifs		
8 NE SONT ACCEPTEES QUE LES COMMANDES PROVENANT DE CLIENTS SOLVABLES		
Tenir compte des aspects suivants :		
A. Conditions et matérialisation de l'octroi de crédits B. Définition et actualisation périodique des limites de crédits C. Etablissement et mise à jour de listes noires D. Procédure de contrôle des commandes urgentes E. Enquête sur les nouveaux clients F. Autres		
9 ·NE SONT ACCEPTEES QUE LES COMMANDES ET LES AVOIRS CORRESPONDANT AUX CONDITIONS AUTORISEES		
Tenir compte des aspects suivants :		
A. Utilisation de catalogues de prix B. Contrôle de la facturation et des rabais C. Autorisations de conditions spéciales de vente ou de paiement D. Contrôle des ventes au personnel E. Contrôle des ventes intragroupe F. Contrôle des ventes au comptant D. Utilisation d'avoirs prénumérotés E. Justificatifs pour l'établissement des avoirs F. Autres points significatifs		

Annexe : 3 Suite

Guide d'évaluation du circuit des ventes

VENTE (4 de 4)		OUI NON N/A	Réf. et Observations
10 LES COMPTES CLIENTS SONT SUIVIS ET CONTROLES			
Tenir compte des aspects suivants :			
A. Existence d'une balance clients par antériorité B. Suivi des comptes clients C. Suivi de la comptabilisation en créances irrécouvrables D. Procédures de recouvrement des créances E. Existence d'une assurance crédit C. Autres points significatifs			
CONCLUSIONS			
A. Les procédures en place sont satisfaisantes B. Les procédures sont correctement appliquées (tests de permanence) C. Modification du programme d'examen final des comptes D. Mention dans le rapport de contrôle interne			

Exercice	Document rempli		Revu	
	Par (initiales)	Date	Par (initiales)	Date

26. Enregistrement des encaissements (2)										
27. Comparaison de la balance clients avec les comptes individuels										
28. Envoi des relances aux clients										
29. Exploitation des réponses aux relances										
30. Autorisation des prolongations des conditions										
31. Accords d'escomptes										
32. Autorisation de passer en pertes et profits des créances ou effets à recevoir										
33. Accès à la comptabilité générale										

Annexe 5 (Suite)

Questionnaire d'évaluation des procédures de contrôle interne de la comptabilité financière

Questions	Degré d'importance	Oui	Non	Remarque
1- Structure et place de la comptabilité				
1-1 Les objectifs de la comptabilité sont-ils clairement définis ?				
1-2 Existe –t-il un organigramme des services comptables ?				
1-3 Les comptables sont-ils indépendants des fonctions suivantes : * Trésorerie * Commercial : Achats et Ventes * Personnel * Informatique				
1-4 La comptabilité constitue-t-elle un outil de gestion ?				
1-5 La communication entre la comptabilité et les autres services est-elle satisfaisante ? * En Amont de la comptabilité * En aval				
1-6 La vitesse d'exécution et de réaction des services comptables est-elle satisfaisante ?				
2- Culture d'entreprise				
2-1 La culture dominante des dirigeants favorise-t-elle la transparence ?				
2-2 Les règles d'éthique et d'intégrité sont elles clairement communiquées au personnel ?				
2-3 L'esprit comptable est-il rigoureux ?				
2-4 Les comptables sont-ils attaches aux règles de l'art ?				
2-5 Les comptables résistent-ils efficacement aux imperfections : * écritures sans pièces justificatives ? * pièces justificatives insuffisantes ? * opérations en attente ? * autres ?				
2-6 Le rôle de la comptabilité est-il reconnu par les dirigeants ?				
2-7 Les responsables opérationnels sont-ils attentifs aux impératifs comptables				
2-8 Les mécanismes de remontée de l'information sont-ils efficaces ?				

Annexe 5 (Suite)

Questions	Degré d'importance	Oui	Non	Remarque
3- Système Comptable				
3-1 L'entreprise utilise-t-elle un système informatique ? Si oui utiliser un questionnaire relatif a l'appréciation des logiciels de comptabilité générale				
3-2 L'entreprise tient-elle une comptabilité analytique ?				
3-3 L'entreprise tient-elle une comptabilité budgétaire ?				
3-4 Les livres obligatoires font-ils l'objet d'une mise a jours automatique et d'un soin particulier ?				
4- Documentation de la comptabilité				
4-1 Existe—il un plan comptable de l'entreprise ?				
4-2 Les modifications apportées a ce plan comptables sont-elles soumises a un contrôle approprié ?				
4-3 Existe-t-il des définitions détaillées des fonctions pour chaque personne au sein du service comptable ? * Ces définitions sont-elles régulièrement mises a jour ? * Ces définitions prévoient-elles le remplacement des personnes pendant la période des vacances ?				
4-4 Existe-il un manuel (ou des notes de services) définissant les procédures comptables ?				
4-5 Ce manuel est-il : * régulièrement mis a jour ? * soumis au contrôle d'un responsable d'un niveau hiérarchique suffisant ?				
4-6 La procédure en vigueur permet-elle de s'assurer que le manuel (et ses mises à jour) est diffusé à toutes les personnes concernées				
4-7 La comptabilité utilise-t-elle des feuilles de travail spécialisées pour les contrôles normalisés (rapprochements, justifications, vérification de vraisemblance) ?				
5- Situation comptable				
5-1 La méthode de détermination des stocks est-elle performante ?				
5-2 L'entreprise établit-elle des situations intermédiaires fréquentes (au moins une fois par trimestre) ?				
5-3 Les comptes annuels sont-ils établis dans un délai performant ?				

Annexe 5 (suite)				
Questions	Degré d'importance	Oui	Non	Remarque
5-4 Les situations intermédiaires et les comptes annuels sont-ils analysés et justifiés compte par compte ?				
5-5 Les chiffres comparatifs de la période précédente et les chiffres budgétaires sont-ils comparés avec les chiffres de l'année ? Si oui, les variations et écarts ont-ils été analysés ?				
5-6 La justification des situations comptables est-elle toujours disponible et facilement accessible ?				
5-7 les autocontrôles comptables sont-ils efficaces ?				
6- Contrôle de la comptabilité				
6-1 L'entreprise est-elle assistée par un expert comptable ?				
6-2 La comptabilité est-elle encadrée et suivie par un expert comptable salarié ou externe ?				
6-3 Les situations comptables et comptes annuels sont-ils contrôlés par un expert comptable ou un commissaire aux comptes indépendant ?				
7- Formation comptable				
7-1 Les services comptables disposent-ils d'une bibliothèque ?				
7-2 L'entreprise est-elle abonnée aux revues comptables, fiscales, juridiques et financières ?				
7-3 Les comptables participent-ils aux séminaires de formation ?				
7-4 Les responsables de la comptabilité s'intéressent-ils à la lecture et à la documentation ?				
7-5 L'entreprise suit-elle l'évolution des techniques comptables et financières ?				
7-6 Les comptables sont-ils soumis périodiquement à un bilan de compétence ?				
8- Conservation des livres comptables et pièces justificatives				
8-1 Les livres comptables sont-ils répertoriés dans un cahier d'inventaire ?				
8-2 Les pièces justificatives sont-elles classées dans un ordre bien déterminé ?				
8-3 Les livres et pièces des exercices non prescrits fiscalement sont-ils conservés distinctement ?				

Annexe 5 (Suite)				
Questions	Degré d'importance	Oui	Non	Remarque
8-4 Les livres et pièces justificatives sont-elles archivées dans un local et dans des meubles assurant une bonne conservation ?				
8-5 L'archivage permet-il de faciliter les recherches ?				
8-6 Les archivages comptables sont-ils répertoriés ?				
8-7 Les mouvements des livres et pièces archives font-ils l'objet d'un suivi assurant leur remise à l'endroit initial ?				
9- Mise à niveau permanente				
9-1 La mise à niveau permanente fait-elle partie des préoccupations des responsables de la comptabilité ?				
9-2 la mise au courant des réglementations est-elle efficace ?				
9-3 Les mécanismes de communication des suggestions sont-ils opérationnels ?				
9-4 Les faiblesses de contrôle interne signalées font-elles l'objet de solutions réfléchies et rapides ?				

ANNEXE 6

Extrait résumé d'un cas d'illustration

Le laboratoire objet de cette étude est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est habilité à procéder ou à faire procéder sous sa responsabilité, à la demande de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics, aux analyses chimiques, physico-chimiques et aux essais que nécessite le contrôle de la qualité marchande des produits agricoles, des denrées alimentaires, des fertilisants et des pesticides.

I. Les difficultés majeures de l'entreprise

Le statut du personnel : L'effectif des ressources humaines de l'entreprise est faible et ne lui permet pas d'accomplir convenablement ses missions. De plus les conditions de travail particulièrement contraignantes et l'absence d'un statut offrant des perspectives attrayantes ont entraîné vers 1992 le départ massif du personnel d'encadrement du laboratoire (73%).

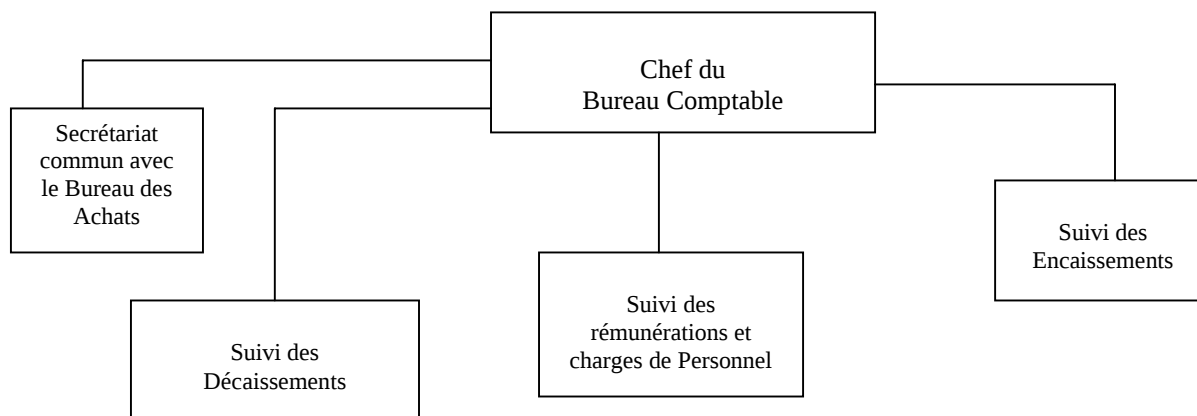
L'absence d'organisation administrative et comptable : Le laboratoire; en sa qualité d'établissement public, était tenu d'appliquer les dispositions prévues par le CGNC depuis 1991, et par conséquent de se doter d'une organisation normalisée. Ceci n'a été possible que partiellement depuis l'exercice 1997.

Une des principales recommandations exprimées par les auditeurs externes dans leurs différents rapports était l'absence de M.O.C et les conséquences que cela sur la qualité du contrôle interne ainsi sur la régularité de la comptabilité tenue par l'entreprise.

II. Examen de l'organigramme :

L'analyse de l'organigramme général et détaillé de la fonction comptable, est faite dans le but de s'assurer que les missions et attributions de la fonction comptable, sont clairement déclinées.

L'étude de l'organigramme du laboratoire a été effectuée dans le but de bien situer la place accordée aux procédures comptables et financières. Les conclusions de cette devrait permettre d'identifier les blocages qui existent de proposer des solutions pour les dépasser.



La mission globale du service financier à travers son bureau comptable peut se résumer comme suit :

- ◆ la tenue la comptabilité générale et de la comptabilité budgétaire ;
- ◆ l'arrêté des états de synthèse et de gestion périodiques et annuels.

III. Prise de connaissance de l'organisation comptable actuelle :

La prise de connaissance de l'organisation actuelle consiste à faire l'inventaire des procédures de contrôle interne existantes afin d'identifier les dysfonctionnements qui existent en matière d'organisation et de procédures comptables.

A- Cycle achats investissements :

La procédure d'achats - investissements a pour objectif de :

- ◆ S'assurer que tout achat ou service reçu a été autorisé par une personne habilitée,
- ◆ S'assurer que tout bien ou service reçu est correctement enregistré.

Compte tenu de la nature et du montant des crédits, l'engagement des dépenses se fait selon l'une des variantes de la procédure des achats à savoir :

- ◆ Achat direct par régie suite à une commande appelée «commande urgente» ;
- ◆ Achat par voie de consultation, appelée «achat par bon de commande» ;
- ◆ Achat par voie d'appel d'offre «marché ou bon de commande» ;
- ◆ Achat direct à l'étranger par bon de commande.

L'évaluation des procédures relatives au cycle achats/investissements, a été réalisée en tenant compte des objectifs d'un bon contrôle interne et des principaux éléments qui permettent de les atteindre pour chacune des phases du processus d'achat ou d'investissement. Cette évaluation doit être faite en envisageant successivement :

- ◆ Les services intervenants ;
- ◆ Le déclenchement de la commande ;
- ◆ L'acceptation des livraisons (ou de prestation de service rendu) ;
- ◆ La constatation des dettes et le paiement des factures ;
- ◆ L'information et son contrôle.

Déroulement des différentes variantes de cette procédure

Achat par facture (commande urgente) :

Il s'agit d'achats portant sur certaines rubriques budgétaires énumérées limitativement et dont le montant ne peut dépasser 2 000 DH.

La description des étapes parcourues par tout achat dit « Urgent » a porté sur les tâches suivantes :

- ◆ L'expression du besoin.
- ◆ La vérification de l'opportunité du besoin.

- ◆ L'approbation de la commande urgente.
- ◆ Le visa du service financier.
- ◆ Le lancement de la commande.
- ◆ La réception de la commande.
- ◆ La validation de la facture originale.

Achat par voie de consultation (bon de commande)

Il s'agit d'achats dans le montant est compris entre 2 000 DH et 200 000 DH. Ces derniers doivent faire l'objet d'un bon de commande. Notons au passage que ces dépenses devraient être budgétisées avant d'être réalisées. Ces dépenses concernent principalement :

- ◆ L'entretien de fournitures diverses ;
- ◆ Entretien et travaux ;
- ◆ Etudes et prestations de services ;
- ◆ L'acquisition des immobilisations.

Ce circuit d'achat se présente comme suit :

- ◆ Expression de besoin et vérification de son opportunité ;
- ◆ Etablissement de la demande de prix ;
- ◆ Approbation de la demande de prix ;
- ◆ Consultation des fournisseurs ;
- ◆ Jugement des offres des fournisseurs ;
- ◆ Etablissement du bon de commande ;
- ◆ Visas du bon de commande ;
- ◆ Approbation du bon de commande ;
- ◆ Lancement de la commande et création d'un dossier « fournisseur » ;
- ◆ Réception de la commande.

Achat par marché :

Les dépenses portant sur des travaux, des fournitures ou des services et dont le montant est supérieur à 200 000 DH ne peuvent être engagées que par la passation de marché dont les conditions et les formes ont été définies par le décret n°2-98-482 du 30/12/1998.

Les modes de passation des marchés sont :

- ◆ L'appel d'offre (ouvert, restreint ou avec présélection) ;
- ◆ La procédure négociée.

Les étapes de la procédure sont décrites dans le cadre du décret sus cité et se présentent comme suit :

- ◆ Etablissement et lancement des avis d'appels d'offres ;
- ◆ Réception des offres des fournisseurs ;
- ◆ Convocation des membres de la commission d'adjudication ;

- ◆ Etablissement de la liste des offres reçues ;
- ◆ Ouverture des plis ;
- ◆ Etablissement d'un rapport technique ;
- ◆ Etablissement d'un état comparatif des prix ;
- ◆ Désignation du fournisseur ;
- ◆ Etablissement du marché ;
- ◆ Réception des fournitures, travaux, études ou prestations objet du marché ;
- ◆ Contrôle et visa du décompte ;
- ◆ Etablissement et signature du Procès verbal de réception.

Pour chacune de ces étapes, le but était d'identifier le triptyque : Qui ? Quand ? Comment ?

B- cycle Ventes / clients

Le travail a porté essentiellement sur :

- ◆ L'identification des personnes et des structures intervenant dans cette procédure ;
- ◆ L'entretien avec les personnes chargées des différents travaux concernant ce processus ;
- ◆ La description et la compréhension des procédures existantes ;
- ◆ Le rassemblement et la revue de la documentation interne existant.

Les travaux relatifs au relevé des procédures existantes et à l'appréciation du contrôle interne ont été effectués sur la base du schéma suivant :

- ◆ Identification des intervenants ;
- ◆ Acceptation de la réalisation des examens demandés ;
- ◆ Réalisation des examens commandés ;
- ◆ Facturation des prestations relatives aux examens commandés ;
- ◆ Comptabilisation de la facture établie ;
- ◆ Suivi des comptes clients.

C- Cycle paie personnel :

Les travaux effectués ont consisté principalement en :

- ◆ L'identification des personnes et des structures intervenant dans cette procédure ;
- ◆ L'entretien avec les personnes chargées des différents travaux concernant ce processus ;
- ◆ La description et la compréhension des procédures existantes ;
- ◆ Le rassemblement et la revue de la documentation interne existante.

Les objectifs recherchés à travers la description et l'évaluation de processus devait permettre de s'assurer entre autre que :

- ◆ Les employés sont régulièrement embauchés et font partie du personnel ;
- ◆ Le personnel est payé conformément aux décisions de la direction ;
- ◆ Le laboratoire s'acquitte normalement de ses charges sociales et fiscales.

D- Cycle trésorerie :

Les objectifs poursuivis par la mise en place d'une procédure de gestion et de suivi des opérations de trésorerie (dépenses/décaissement et revenus/encaissement) peuvent être définis comme suit :

- ◆ S'assurer de la régularité des pouvoirs financiers pour éviter l'avènement d'engagements financiers non autorisés ;
- ◆ S'assurer du respect des règles de contrôle interne en matière de trésorerie afin d'exclure tout détournement de fonds, tout décaissement non autorisé ou non justifié, toute falsification etc. ;
- ◆ S'assurer que les opérations de banque et de caisse sont correctement enregistrées ;
- ◆ S'assurer de l'efficacité des suivis de trésorerie et de l'optimisation des ressources.

Différents cas de figures se présentent :

Dépenses par caisse - régie : Ces dépenses ne peuvent en aucun cas dépasser 2000 D H TTC par facture.

Dépenses encaissements par banque : Toute dépense dépassant le seuil de 2 000 DH.

Revenus encaissements : Les revenus du laboratoire proviennent des prestations de services assurées au profit d'une clientèle publique et privée. Ces créances sont recouvrées selon les trois modes : espèces, chèque et virement.

E- Cycle stocks/Immobilisations

Les travaux ont consisté principalement en :

- ◆ L'identification des personnes et des structures intervenant dans la gestion des stocks ;
- ◆ L'entretien avec ces personnes ;
- ◆ La description et la compréhension des procédures existantes ;
- ◆ Le rassemblement et la revue de la documentation interne existante.

Les objectifs recherchés à travers la description et l'évaluation de ce circuit sont entre autre :

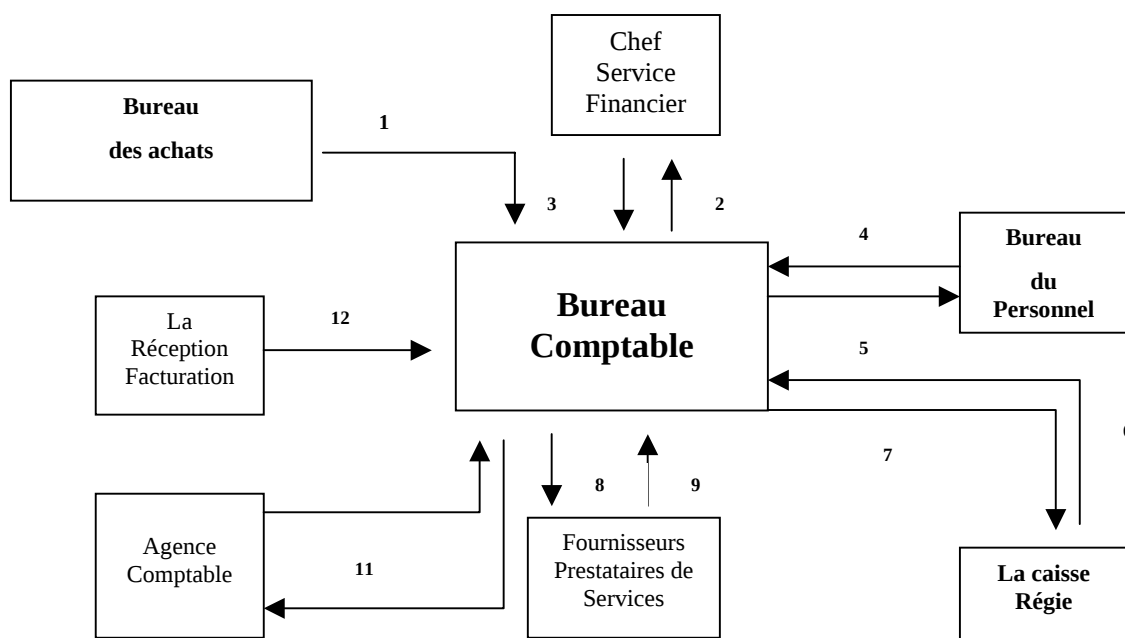
- ◆ Existence de moyens humains et matériels permettant de gérer efficacement les références existantes ;
- ◆ Autorisation préalable de tout mouvement de stocks, aussi bien à l'entrée qu'à la sortie du produit ;
- ◆ Protection suffisante des biens stockés ;
- ◆ Recensement exhaustif des références en stock ;
- ◆ Evaluation correcte des biens ;
- ◆ Production périodique d'information de gestion.

Les procédures existantes ont été relevées sur la base du schéma du processus suivant :

- ◆ Identification des intervenants ;
- ◆ Suivi des mouvements de stocks ;
- ◆ Protection des biens stockés ;
- ◆ Recensement périodique des biens ;

- ♦ Evaluation des biens recensés ;
- ♦ Information de gestion et contrôle.

IV. Etude des relations entre le service comptable et les autres services



10

A travers le diagramme ci-dessus les différentes interactions entre le service comptable et le reste des services de l'entreprise ont été définies et analysées à l'effet de mieux les organiser et les matérialiser pour qu'elles soient contrôlées efficacement. Ci-après un résumé de la signification de ces liens :

1. remise de la liasse d'achats
2. courrier financier
3. documents à contrôler, à parapher ou à signer ;
4. éléments de la paie ;
5. ordre de paiement, et états de la paie ainsi que les déclarations sociales ;
6. documents justifiant les dépenses et les recettes ;
7. échange ou demande d'explication ou de complément d'information, ainsi que la remise des chèques au régisseur (fonds de caisse)
8. remise des chèques au fournisseur et prestataires de service ;
9. accusé de réception de la remise de chèque et complément de pièces pour règlement des factures en instance ;
10. dossiers de règlements des dépenses de toute nature ;
11. note d'observation et demande d'explication ;
12. les factures de ventes ;

7 - BIBLIOGRAPHIE

Page

1 – Lois et textes réglementaires marocains

2 – Lois et textes réglementaires étrangers

3 – Ouvrages

4 – Documentation de l'ordre des experts comptables

5 - Revues

6 - Mémoires

7 – Sites Web

1 - Lois et textes réglementaires marocains

- Dahir 1-92-138 du 25 Décembre 1992 portant loi n° 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants ;
- Dahir n° 1-96-83 du 1^{er} Août 1996 portant promulgation de la loi n° 15-95 formant code de commerce ;
- Dahir n° 1-86- 239 du 31 décembre 1996 portant loi n° 24-86 instituant l'impôt sur les sociétés ;
- Dahir n° 1-85-347 du 20 Décembre 1985 relative à la Taxe sur la Valeur Ajoutée ;
- Dahir 1-89-116 du 21 Novembre 1989 portant loi n° 17-89 instituant l'impôt général sur le revenu ;
- Dahir n° 1-96-124 du 30 Août 1996 portant promulgation de la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes ;
- Dahir n° 17-97-49 du 13 février 1997 portant promulgation de la loi n° 5-96 relative aux SNC, SCS, SCSA et SARL ;
- Décret N° 2-89-61 du 10 Novembre 1989 fixant les règles applicables à la comptabilité des établissements publics ;
- Décret N° 2-89-19 instituant le conseil national de la comptabilité ;
- Dahir N° 1-91-228 du 9 Novembre 1992 portant promulgation de la loi 57-90 relative aux centres de gestion agréés.

2 - Lois et textes réglementaires étrangers

- Loi comptable du 30 avril 1983 et décret d'application du 29 novembre 1983 (France) ;
- Réponse ministérielle M. LORENZINI, J.O débat Assemblée Nationale 11 Mai 1987 p. 2741 ayant apporté des précisions concernant le document décrivant les procédures comptables (France) ;
- Loi de finances 1990 article 103 relatif aux comptabilités informatisées (France) ;
- Code Général des Impôts (France) ;
- La documentation informatique selon le Conseil National de la Comptabilité, l'O.E.C.C.A et le C.N.C.C (France) ;
- Recommandation de l'O.E.C.C.A n° 21-06 « Le document décrivant les procédures et l'organisation » (France) ;
- CNC – Document n°98 – Informatique et comptabilité, rapport du groupe de travail « Informatique et comptabilité » - Décembre 1992 (France) ;
- CNC – Bulletin n° 60 – Document décrivant les procédures et l'organisation comptables – Décembre 1985 (France) ;
- Loi n° 96-112 du 30 Décembre 1996, relative au système comptable des entreprises (Tunisie) ;
- Arrêté du ministre des finances du 31 Décembre 1996 portant approbation des normes comptables (Tunisie) ;
- Loi n°59-129 du 5 Octobre 1959, portant promulgation du code de commerce (Tunisie) ;
- Texte DGI 1998/29 – Note commune n°19 relative aux commentaires des dispositions des articles 75, 76, 77 et 78 de la loi n° 97-88 du 29 Décembre 1997 portant loi de finances pour l'année 1998 (Harmonisation des obligations comptables prévues par la législation fiscale avec les dispositions de la législation comptable des entreprises) (Tunisie) ;
- Arrêté du ministre des finances du 8 Janvier 2002, portant fixation du tarif des transactions en matière d'infractions fiscales pénales (Tunisie) ;
- Actes uniformes adoptés par le Conseils des Ministères de l'Organisation pour l'Harmonisation du droit des affaires des pays de l'Afrique de l'Ouest.

- Avis N° 2001-05 du 24 octobre 2001 concernant le projet de décret du ministère de la justice, relatif aux obligations comptables des commerçants et certaines sociétés ;
- La réponse du Conseil National de la Compagnie des Commissaires aux comptes « CNCC » dans son bulletin n°60 de décembre 1985, p.510 et 511 ;
- La réponse du ministre de l'Economie du 19 janvier 1987 (Réf. Lorenzini, A.N. 11 mai 1987, p. 2741) ;
- La recommandation n°21.06 de décembre 1987 de l'OEC ;
- Code de commerce, article L. 123-22 et le décret 83-1020 du novembre 1983, article 1, portant sur l'établissement d'un document décrivant les procédures et l'organisation comptables ;
- La quatrième directive du conseil des communautés européennes du 25 juillet 1978 ;
- Le plan comptable général, dans les articles 410-2, 410-3, 410-4, 410-6, 420-2, 420-3, 420-5 et 420-6 ;
- Rapport du groupe de travail « Informatique et Comptabilité » décembre 1992 p.60, document n°98 ;
- La loi de finances rectificative pour 1990 (Loi 90-1169 du 29 novembre 1990), article 47, et le décret 91-579 du juin 1991 pris pour son application. Ces textes, codifiés aux articles 289 bis du code général des impôts ainsi que 96 F à 96 I de l'annexe III du code général des impôts, définissent les règles dites « de la dématérialisation des factures » et de leur transmission par voie télématique. Elles sont complétées par une instruction administrative du 27 décembre 1991 (BO 3 E-1-92).
- L'article 103 de la loi du 29 décembre 1989. Il précise les modalités du contrôle fiscal sur les comptabilités informatisées ;
- Etc ...

3 – Ouvrages

- Jean SIMONET « La maîtrise des méthodes d'organisation dans l'entreprise » collection « les guides d'autoformation » édition 1984 ;
- J.C BECOUR H. BOUQUIN “Audit opérationnel efficacité, efficience ou sécurité” Economica 1996;
- L. COLLINS J. VALLIN « Audit contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques » Edition DALLOZ, 1992 ;
- MELESE, Jacques « Approche systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaines » Paris : Editions D'Organisation, 1990 ;
- CAPET Marcel, « Diagnostic, organisation planification d'entreprise » Geneviève Causse et Jeanne Meunier Paris : Economica, 1983 ;
- Lussato Bruno « Introduction critique aux théories d'organisation : modèles cybernétiques, hommes, entreprise » Paris : Dunod, 1992 ;
- COLLINS Lionel « Audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques » Paris : Dalloz, 1979 ;
- COOPRES ET LYBRAND « La nouvelle pratique du contrôle interne » Paris Editions d'Organisation, 1984 ;
- BENTABET Mohamed « Comptabilité générale d'après le plan comptable général des entreprises (PCGE) : Manuel selon le plan comptable marocain » Casablanca : Rita, 1994 ;
- CEGOS « Le diagnostic de la fonction comptable » 1998 ;
- IFEC « Manuel d'organisation et des procédures administratives et comptables de l'entreprise » Cahier 44- 1994 ;
- ATH, Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises et organisations ; Editions CLET 1983 ;
- Normes Internationales d'Audit ; IFAC Handbook 1998 ;
- Normes Comptables Internationales ; IASC Publication.

4 – Documentation de l'ordre des experts comptables

- Séminaire du 30 Octobre 1998 « Manuel d'organisation comptable » ;
- Séminaire du 21 Juin 1996 « Le rôle de l'expert comptable dans l'entreprise d'aujourd'hui » ;
- « Projet du contenu d'un manuel d'organisation comptable » élaborer par la commission des études techniques, comptables et informatique du Conseil Régional de l'Ordre des Experts Comptables de Casablanca Sud

5 – Revues spécialisées

- L'actualité fiduciaire n° 817 , 4/1998 « Amélioration de la fonction comptable » RVIGNON Laurent ;
- Revue Fiduciaire et Comptable N° 219 Janvier 1991, « Principes généraux du contrôle interne » ALAIN MIKOL ;
- Revue Fiduciaire et Comptable N° 178 Avril 1987, « L'informatique prise par défaut par la comptabilité » Frédéric MEGNIEN ;
- Revue Fiduciaire et Comptable N° 204 Septembre 1989 « Pertinence et amélioration du système d'information comptable dans les P.M.O » Jean-Pierre DOURNEAU ;
- Revue Fiduciaire et Comptable N° 215 Septembre 1990 « Le comptable, la comptabilité et la conception des systèmes d'information » Yves DUPUY ;
- Notes bleues de Bercy n°HS, 07/1997 « Sous groupe de travail n°1 traitant des problèmes relatifs à la tenue de la comptabilité, aux déclarations fiscales et aux contrôles » SIMON Pierre, CRESSEL Jacques ;
- L'actualité fiduciaires n°814, 01/1998 « Qualité ISO : modèle d'organisation et réflexion managériale » CHAUZU Amie ;
- Revue française de comptabilité n°295, 12/97 « L'organisation du système d'information comptable : une approche objet des risques de dysfonctionnement vis-à-vis du contrôle fiscal des comptabilités informatisées » LESOURD Michèle ;

6 – Mémoires en vue de l'obtention du diplôme d'expert comptable

- « Le Manuel de procédures comptables : application pratique à une entreprise de publications professionnelles » BRIDENNE THIERRY Novembre 1997 ;
- « L'élaboration du manuel décrivant les procédures et l'organisation comptable dans la petite entreprise. Un moyen d'y instaurer des principes généraux du contrôle interne » PIERRE de BOUSSAC Mai 1987 ;
- « Le manuel d'organisation comptable, Sa nature, son contenu, sa forme pour ses principaux utilisateurs » BRUNO BOVAR Mai 1989 ;
- « Un moyen de dépasser l'obligation légale pour améliorer le contrôle interne de la PME » CHRISTIAN LAURAIN Novembre 1991 ;
- « La normalisation comptable sectorielle, vecteur d'une gestion efficace » ABOUFAYAD Amal Université de Bordeaux IV, Thèse de Doctorat.

7 - Sites Web

- www.ompic.org.ma;
- www.ministeres.tn;
- www.experts-comptables.com
- www.legifrance.gouv.fr
- www.grouperf.com
- www.qualite-comptable.com
- www.finances.gouv.fr
- www.droit.org
- www.cncc.fr
- www.crcc.fr

8 – LEXIQUE

M.O.C : Manuel d'Organisation Comptable ;

KDH : Milliers de Dirhams ;

S.A.R.L ; Société a responsabilité limitée ;

S.A : Société anonyme

C.G.N.C : Code général de normalisation comptable

I.S : Impôt sur les sociétés

T.V.A : Taxe sur la valeur ajoutée

I.G.R : Impôt général sur le revenu

C.A.C : Commissaire aux comptes

OECCA : Ordre des Experts Comptables et Comptables agréés

LE MANUEL D'ORGANISATION COMPTABLE
OUTIL DE GESTION ET DE CONTRÔLE : RÔLE DE L'EXPERT COMPTABLE DANS SA
CONCEPTION ET SA MISE EN PLACE.

1. <u>INTRODUCTION</u>	<u>Page</u>
1.1 Objectif et intérêt du mémoire ;	1
1.2 Cadre légal et situation de l'information comptable au Maroc ;	2
1.3 Le manuel d'organisation comptable : Obligation légale ou nécessité économique ?	3
1.4 Contribution de l'expert comptable dans le cadre de l'élaboration du manuel d'organisation comptable.	4
 2. <u>PREMIERE PARTIE : CONTENU, REGLES ET CONDITIONS D'ELABORATION DU MANUEL D'ORGANISATION COMPTABLE</u>	
2.1 <u>Chapitre 1 : Cadre économique et institutionnel.</u>	
2.1.1 <u>Section 1 : La situation socio-économique et environnement général</u>	6
▪ Taille de l'entreprise marocaine, sa structure et son organisation ; ▪ Impact de la mondialisation des économies de marchés ;	
2.1.2 <u>Section 2 : Aspects liés aux problèmes de gestion et d'organisation comptable ;</u>	8
▪ Insuffisance du cadre professionnel dans lequel évolue la comptabilité ; ▪ Faible taux d'encadrement au sein de l'entreprise. ▪ Impact d'une désorganisation de l'entreprise sur son fonctionnement et sa pérennité ;	
2.1.3 <u>Section 3 : Cadre légal et normes comptables ;</u>	9
▪ Normes nationales et internationales; ▪ Code de commerce ; ▪ Droit des sociétés ; ▪ Loi comptable et CNGC ; ▪ Droit fiscal ; ▪ Dispositions pénales	

2.1.4	<i><u>Section 4</u> : La nouvelle mission du commissaire aux comptes</i>	17
	▪ Objectif de la certification des comptes ; ▪ Responsabilité civile et pénale du commissaire aux comptes dans le cadre de sa nouvelle mission ;	
2.1.5	<i><u>Section 5</u> : Contenu et intérêt pour les utilisateurs du manuel</i>	19
	▪ L'entreprise ; ▪ L'expert comptable ; ▪ Le commissaire aux comptes et l'auditeur ; ▪ L'administration fiscale ;	
2.1	<u>Chapitre 2</u> : Réflexion sur le contenu du manuel d'organisation comptable;	
2.2.1	<i><u>Section 1</u> : Difficulté à définir le contenu du manuel d'organisation comptable ;</i>	24
2.2.2	<i><u>Section 2</u> : Doctrine et expériences internationales (Cas de la France, de la Tunisie et de la communauté des pays de l'Afrique de l'ouest) ;</i>	25
2.2.3	<i><u>Section 3</u> : Réflexion sur la présentation du manuel d'organisation comptable;</i>	30
2.2.4	<i><u>Section 4</u> : Limites du manuel d'organisation comptable ;</i>	36
2.3	<u>Chapitre 3</u> : Approche méthodologique et enjeux	
2.3.1	<i><u>Section 1</u> : Rôle de l'expert comptable et démarche</i>	38
	▪ L'expert comptable responsable de la mise en place du manuel d'organisation comptable ; ▪ L'amélioration et la mise à jour du manuel d'organisation comptable ; ▪ Approche méthodologique adoptée ;	
2.3.2	<i><u>Section 2</u> : Importance de la planification et de l'organisation de la mission</i>	42
	▪ Prise de connaissance et fiche signalétique sur l'entreprise ; ▪ Planification de la mission, condition de la réussite de la mission ; ▪ Choix de la méthode de transcription des procédures ; ▪ Dossier de travail et feuilles de travail préétablies ; ▪ Gestion du budget temps ;	

2.3.3	<i>Section 3 : Diagnostic de l'entreprise</i>	51
2.3.3.1	Description et diagnostic des procédures et de l'organisation de l'entreprise ;	52
	▪ Techniques de description des circuits d'informations ; ▪ Diagnostic et évaluation des procédures ; ▪ Particularités des entreprises dotées de systèmes informatisés ;	
2.3.3.2	Diagnostic de la fonction et des normes comptables adoptées par l'entreprise ;	63
	▪ Inventaire des règles et normes comptables et fiscales adoptées par l'entreprise ; ▪ Analyse globale de l'organisation de la fonction comptable ; ▪ Analyse des structures et des processus de la fonction comptable ; ▪ Examen du système et des supports comptable ;	
2.3.3.3	Examen des plans de développement de l'entreprise ;	73
	▪ Plan de développement de l'entreprise ; ▪ Schéma directeur informatique ;	
2.3.3.4	Proposition d'objectifs et amélioration des procédures ;	75
	▪ Présentation des forces et faiblesses de l'organisation comptable mise en place ; ▪ Propositions en vue d'améliorer l'organisation et les procédures de traitement comptables ; ▪ Proposition en vue d'adapter les règles comptables fiscales adoptées par l'entreprise aux normes comptables et à la réglementation fiscale en vigueur.	
2.3.4	<i>Section 4 : Elaboration du manuel d'organisation comptable ;</i>	80
	▪ Adaptation du contenu du manuel ; ▪ Nécessité d'associer le personnel et la direction de l'entreprise au processus de rédaction des procédures ; ▪ Présentation du projet de manuel et sensibilisation du personnel de l'entreprise ;	
2.3.5	<i>Section 5 : Formation du personnel et mise en place du Manuel d'organisation comptables ;</i>	82
	▪ Identification du personnel concerné ; ▪ Elaboration des supports de formation ; ▪ Formation du personnel ; ▪ Test sur les connaissances acquises par le personnel ayant bénéficié de la formation ;	

- Participation à la mise en place effective des procédures ;
- Test de validité et de permanence des procédures ;

3 **DEUXIEME PARTIE : MANUEL D'ORGANISATION COMPTABLE ET CONTROLE INTERNE**

3.1 **Chapitre 1 : Le Manuel d'Organisation Comptable et le contrôle interne**

3.1.1 **Section 1** : *L'organisation comptable et principe fondamentaux du contrôle interne ;* 85

3.1.2 **Section 2** : *L'évolution de la comptabilité et ses conséquences sur le contrôle interne ;* 89

- Contraintes des comptabilités actuelles ;
- La mutation des systèmes d'information comptable : une perspective de renouvellement pour la profession comptable ;
- Le contrôle interne dans les systèmes informatiques évolués ;

3.1.3 **Section 5** : *Le manuel des procédures et d'organisation comptables dans la petite entreprise: une étape vers le contrôle interne* 91

3.2 **Chapitre 2 : Le manuel d'organisation comptable : Outil de gestion et d'amélioration du contrôle interne**

3.2.1 **Section 1** : *Manuel d'organisation comptable moyen d'amélioration des performances de l'entreprise ;* 92

- Meilleures définition des tâches et des responsabilités du personnel ;
- Large diffusion de l'information ;
- Continuité du service ;
- Actualisation et mise à jours facile des procédures ;
- Contribution à l'accélération de la production des états financiers ;

3.2.2	<i>Section 2 : Manuel d'organisation comptable moyen de renforcer le contrôle interne ;</i>	96
	▪ Meilleure traçabilité de l'information ; ▪ La mise en place des contrôles permanents, élément indissociable d'un véritable contrôle interne ✓ Les éléments constitutifs de la fonction contrôle - Les contrôles de l'application des procédures - Le contrôle des performances ✓ L'organisation de la fonction contrôle; ▪ Meilleure séparation des tâches ; ▪ Amélioration du degré d'harmonisation des comptes de l'entreprise par rapport aux normes internationale ;	

4 **TROISIEME PARTIE : LE MANUEL D'ORGANISATION COMPTABLE ET AUDIT**

4.1	<u>Chapitre 1 : Audit et Manuel d'Organisation Comptable</u>	100
4.1.1	<i>Section 1 : Contenu et approche méthodologique</i>	102
4.1.2	<i>Section 2 : Audit et procédures comptables ;</i>	103
4.1.3	<i>Section 3 : Normes d'audit et procédures comptables ;</i>	
4.2	<u>Chapitre 2 : Le manuel d'organisation comptable au service de l'Audit</u>	106
4.2.1	<i>Section 1 : Le manuel d'organisation comptable moyen d'appréciation et d'évaluation du contrôle interne</i>	106
4.2.2	<i>Section 2 : Le manuel d'organisation comptable et audit des situations intermédiaires ;</i>	107
4.2.3	<i>Section 3 : Le manuel d'organisation comptable et audit des comptes consolidés (manuel de consolidation) ;</i>	107
4.2.4	<i>Section 4 : Le manuel d'organisation comptable et les techniques de détection des risques de fraudes ;</i>	109
	▪ L'influence de l'organisation de l'entreprise sur les procédés de fraude ; ▪ L'identification des risques de fraudes ;	

5 **CONCLUSION**

- Manuel d'organisation : Contenu à définir et champ d'application à élargir ;
- Besoin de normalisation de la mission d'élaboration du Manuel d'organisation ;
- Nécessité d'intégrer le manuel de procédure dans le cadre d'une organisation générale de l'entreprise ;
- Le manuel d'organisation comptable doit être constamment mis à jour ;
- Respect dans le temps et dans l'espace des procédures ;
- Limites des procédures de contrôle interne ;
- La responsabilité civile de l'expert comptable dans le cadre de cette mission ;
- Le cadre conceptuel comptable traditionnel nécessite une refonte afin de pouvoir répondre aux nouvelles exigences en matière de gestion.

6 **ANNEXES**

BIBLIOGRAPHIE