

Méthodologie d'élaboration du manuel des procédures

Les manuels des procédures sont censés répondre à des besoins divers : ils peuvent contenir des dispositions réglementaires, servir de guide d'apprentissage, définir la répartition des tâches et enfin constituer un support de contrôle.

Etant donné leur rôle pédagogique dans la formation des agents, les manuels des procédures doivent être rédigés dans un langage simple et aisément accessible.

Pour être opérationnelles, les procédures doivent être :

- d'un accès rapide et donc clairs ;
- d'une lecture courante, et donc concrète ;
- d'un contenu explicite, et donc précis ;
- continuellement mise à jour, et donc réalistes.

En effet, toute entreprise est tenue de justifier ses actions et ses mouvements, en établissant un manuel des procédures qui a pour objet de décrire son fonctionnement interne, et surtout, afin de pouvoir vérifier le respect des objectifs généraux du contrôle interne (l'exhaustivité, la réalité et l'exactitude), car le respect de ces derniers permet à l'entreprise d'atteindre la notion d'image fidèle.

I. Manuel des procédures : Principes, objectifs et contenu

A. Principes

Le manuel est à usage interne, tout comme la documentation à disposition des auditeurs et qui est à enrichir constamment à l'occasion de chaque mission.

Ainsi, le manuel des procédures est un ensemble de règles et d'orientations permettant à tout le personnel financier et comptable de remplir correctement sa fonction. Il vise non seulement à préciser l'organisation comptable et financière, mais aussi à mettre en place un outil de travail permettant la définition des tâches de chaque intervenant.

L'évolution de l'organisation nécessite la mise en place d'un tel manuel, afin de définir les attributions et les missions de chaque entité. Chaque destinataire de ce manuel est responsable

de l'application par le personnel qui lui est rattaché de l'ensemble des procédures et des orientations qui y sont décrites.

Au fur et à mesure de son développement, toute organisation doit veiller à maîtriser sa complexité et sauvegarder sa cohésion, car, comme de nombreux instruments de gestion, les procédures sont associées à la modernisation des entreprises et à la complexité de leur activités, d'où la nécessité de multiplier les supports écrits formalisant les procédures de travail.

B. Objectifs

Le manuel des procédures a pour objet:

- de traiter de manière concrète et fidèle les missions principales de la Direction des Participation Directes ;
- d'organiser son fonctionnement et déterminer les catégories, types de projets et programmes qu'elle appuie ;
- de définir les procédures appliquées pour la détermination des zones d'intervention ;
- et de sélectionner les projets, leur conception et les modalités de réalisation.

Il s'agit d'une référence méthodologique et permanente pour l'ensemble des intervenants de la procédure et un outil de formation pour les cadres et agents de la CDG qui sont appelés à intervenir à divers stades de la procédure. Il sert aussi de base informative pour toute sorte de projet soumis à la direction générale.

Ce manuel des procédures formalise les principales procédures de gestion administrative, financière et comptable. Il a pour objectifs:

- de fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif ;
- de décrire l'organisation administrative, financière et comptable ;
- de décrire les procédures à mettre en œuvre par l'ensemble du personnel comptable, administratif et financier ainsi que les tâches qui lui incombent ;
- et d'utiliser de façon optimale, pour la meilleure efficacité de l'action engagée, l'ensemble des moyens mis en œuvre, tels que :
 - les moyens humains ;
 - les moyens matériels ;

- et les moyens financiers.

Autrement dit, il ne s'agit pas d'établir un manuel complet des procédures, mais de fournir (notamment à un contrôleur externe), les éléments de compréhension du système, c'est-à-dire, les réponses aux questions suivantes :

- d'où viennent les informations ?
- quelles sont les personnes chargées de ces informations ?
- comment les informations de base sont-elles saisies ?
- comment sont-elles traitées ?
- comment passe-t-on des informations de base (pièces justificatives) aux documents de synthèse et réciproquement ?
- comment conserve-t-on la trace des informations de base ?

En d'autres termes, l'objectif recherché à travers la rédaction de ces procédures est d'explicitier dans un langage accessible : Qui fait quoi ? Où ? Comment ? Et pour quelle fin ?

C. Contenu

Aucune précision n'est fournie par la loi ; celui-ci devant permettre la compréhension du système de traitement et la réalisation des contrôles.

II. Démarche d'élaboration d'un manuel des procédures

La méthodologie suivie pour l'élaboration du manuel des procédures consiste dans :

- l'observation de la circulation des flux d'information au sein du service tout en mettant l'accent sur la manière de saisie de l'information
- la description des éléments relatifs au traitement des informations de base, ainsi que les modalités du contrôle des procédures ;
- et la réunion de différentes informations et procédures pour aboutir à un manuel des procédures.

En effet, l'élaboration d'un manuel des procédures nécessite toute une panoplie de principes et de démarches à suivre. Celle-ci dépend essentiellement :

- de la complexité de la procédure étudiée ;
- du degré de satisfaction qu'elle offre aux différents partenaires concernés (insuffisances, lacunes à combler..) ;
- du but visé par cette élaboration (simple codification, révision, nouvelle conception...);
- des détails et budget qu'on est disposé à consacrer à cet effort ;
- et de la complexité technique de l'équipe qui prend en charge le travail.

Ainsi, l'élaboration proprement dite des procédures doit obligatoirement passer par les étapes suivantes :

A. Recueil des informations

L'examen complet des procédures implique un recueil maximum d'informations, il s'agit d'acquérir une connaissance impartiale et approfondie de l'organisation du département. Pour cela, il faut appliquer le principe suivant : Faire en sorte de ne rien oublier, ne pas négliger même les domaines apparemment accessoires.

Le recueil des informations implique un travail en trois temps :

- recenser toutes les informations dont il pourrait être utile d'en disposer ;
- collecter les données requises en rassemblant la documentation existante ;
- ainsi, une fois recueillies toutes ces informations, il est possible de procéder à un examen des procédures.

B. Sélection des domaines à étudier

Les procédures et l'organisation touchant aux domaines suivants sont à étudier :

- les dossiers d'investissement ;
- l'acquisition et la cession des titres ;
- la trésorerie ;
- l'encaissement des revenus des participations ;
- les membres du conseil d'administration et du comité d'investissement ;
- montage juridique et fiscal.

C. Rédaction du manuel

Il s'agit, lors de cette phase :

- de définir le produit qui sera soumis à l'étude des personnes intéressées (Direction Générale et Direction des Participations Directes) ;
- de recenser les moyens matériels et humains à mettre en œuvre pour sa mise en application (information, formation...) ;
- et de définir les étapes de cette mise en application.

Il faut avoir pendant cette phase un souci permanent de rationalisation, de standardisation de simplification et il est nécessaire de préciser, également, que seul ce qui devrait exister doit y figurer sans aucun jugement ou critique.

D. Mise au point du manuel

Cette mise au point consiste en :

- une présentation des résultats de l'étude proposée aux principaux intéressés ;
- un recueil des avis afin d'apporter les modifications qui s'imposent ;
- et une révision des moyens et étapes envisagés lors de la phase précédente.

E. Mise en place du manuel

La mise en place consiste en :

- la formation et l'information du personnel intéressé ;
- la préparation et la réunion des conditions matérielles de déroulement de la procédure ;
- le test de la procédure et les correctifs découlant de ce test ;
- et le démarrage de la procédure en réel.

F. Contrôle et suivi

Après la mise en place, il faudra prévoir une procédure de maintenance, de contrôle d'application et de mise à jour.