

Démarche qualité et fonction administrative, comptable et financière de la PME

**Contribuer
à la
performance
de l'entreprise**



SOMMAIRE

PREFACE : L'OBSERVATOIRE DE LA QUALITE COMPTABLE.....	3
PREAMBULE.....	4
COMPOSITION DU COMITE TECHNIQUE PME	5
LA FONCTION ADMINISTRATIVE, COMPTABLE ET FINANCIERE DE LA PME	6
LES CONCEPTS.....	6
LE PERIMETRE DE LA FONCTION ADMINISTRATIVE, COMPTABLE ET FINANCIERE - 17 PROCESSUS.....	8
DEFINITION DES 17 PROCESSUS DE LA FONCTION ADMINISTRATIVE, COMPTABLE ET FINANCIERE	10
1. GESTION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE DES OPERATIONS DE VENTES	12
2. GESTION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE DES OPERATIONS D'ACHATS	14
3. GESTION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE DES RESSOURCES HUMAINES	16
4. GESTION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE DES OPERATIONS DE PRODUCTION	18
5. GESTION ADMINISTRATIVE, COMPTABLE ET FINANCIERE DES OPERATIONS D'INVESTISSEMENTS.....	19
6. GESTION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE DES OPERATIONS DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	21
7. ORGANISATION / METHODES / SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION	22
8. GESTION DES REFERENTIELS COMPTABLES ET REGLES DE CONTROLE INTERNE.....	24
9. GESTION DES RELATIONS AVEC L'EXPERT-COMPTABLE.....	26
10. GESTION DES RELATIONS AVEC LES CONSEILS ET PRESTATAIRES EXTERNES.....	28
11. COMPTABILITE GENERALE ET GESTION DES ARRETES PERIODIQUES.....	29
12. GESTION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE DES OPERATIONS DE TRESORERIE	30
13. CONSERVATION ET PROTECTION DES INFORMATIONS ET DOCUMENTS	31
14. PRODUCTION DES BUDGETS ET CONTROLES BUDGETAIRES	32
15. PRODUCTION DES TABLEAUX DE BORD.....	33
16. PRODUCTION DES ETATS FINANCIERS	34
17. PRODUCTION DES DOCUMENTS FISCAUX	35
QUESTIONNAIRE D'AIDE AU DIAGNOSTIC QUALITE DE LA FONCTION ADMINISTRATIVE, COMPTABLE ET FINANCIERE	36
GUIDE METHODOLOGIE DE DEMARCHE QUALITE	44
PREALABLES A LA DEMARCHE QUALITE	45
GUIDE METHODOLOGIQUE.....	48
PUBLICATIONS DE L'OQC	50

Préface : L'Observatoire de la Qualité Comptable

Créé fin 1998 à l'initiative du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, sous l'égide des principales organisations patronales et associations professionnelles du monde de la gestion et de la finance, l'Observatoire de la Qualité Comptable a pour objectif de promouvoir une fonction comptable véritablement adaptée aux besoins des décideurs internes et externes à l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif, l'Observatoire s'est entouré d'une équipe pluridisciplinaire de professionnels de haut niveau. Ils conduisent des actions de recherche, de benchmarking, de formation et de publication dans le but d'évaluer et de faire connaître l'impact des nouvelles technologies et des nouveaux contextes économiques, tels que la globalisation et l'émergence des entreprises en réseau, sur les métiers comptables.

Par ses actions, l'ambition de l'Observatoire est d'améliorer et faire évoluer les compétences individuelles et collectives des professionnels du chiffre par la réflexion en équipe, la formation, la production d'articles, d'ouvrages et d'outils interactifs, et leur apporter un socle, un système de valeurs et des références en phase avec les attentes de leurs clients et les objectifs de l'entreprise, qui donnent un sens à leur action.

Cet observatoire s'adresse à tous les professionnels des fonctions financières, comptables et de gestion qui peuvent en devenir « Membre Associé ».

Préambule

La recherche de l'amélioration de la qualité des produits et des services est au cœur des préoccupations des entreprises. Dans ce vaste mouvement qualité qui peu à peu couvre l'ensemble des fonctions, fonctions tournées vers l'extérieur comme fonction de support interne, l'Observatoire de la Qualité comptable, a entrepris de travailler sur la définition du concept de la qualité appliqué au domaine administratif, comptable et financier de la PME.

Ce document a été établi par le comité technique PME créé au sein de l'Observatoire de la Qualité Comptable. Son ambition est d'aider les professionnels comptables et financiers, libéraux et d'entreprise, à développer des actions d'amélioration de la qualité des prestations réalisées par la fonction administrative, comptable et financière.

Le préalable à une démarche qualité est la connaissance de l'existant. C'est pourquoi, ce document se veut un outil méthodologique d'analyse des activités couvertes par une fonction administrative, comptable et financière. Il propose une présentation du périmètre de la fonction et son découpage en processus, un questionnaire « Diagnostic Qualité » ainsi qu'un document d'aide méthodologique à la démarche qualité.

Sur la base de l'analyse proposée, les responsables d'entreprises, peuvent seuls ou avec l'aide de leur expert-comptable, engager une démarche visant à la mise en place d'un dispositif d'Assurance Qualité, le compléter par une démarche de Certification ISO et pour les plus ambitieux, viser le Management par la qualité totale.

En retour, un système de management de la qualité au sein de la Fonction administrative, comptable et financière amène un certain nombre de retombées positives. Ainsi, s'en trouvent renforcés :

- **la valeur ajoutée** apportée aux autres fonctions de l'entreprise par la qualité, la rapidité et la pertinence des restitutions, la qualité des analyses, l'efficacité du support administratif,
- **la traçabilité** des informations par sa prise en compte lors de la conception et la mise en place des processus, des procédures et des outils informatiques,
- **le professionnalisme** des collaborateurs de la fonction par l'attention portée au service des « clients utilisateurs » et la recherche de l'excellence,
- **la productivité** de la fonction par les actions d'amélioration continue, la rationalisation des organisations et des processus, la formalisation des procédures
- **l'intégration** de la fonction administrative, comptable et financière au sein de l'entreprise, par l'amélioration de la perception qu'en ont les autres fonctions de l'entreprise.

Composition du Comité Technique PME

Ont participé à l'élaboration ce document

Michel BESSON	Pluriconseils PME
Jean-Claude CHAPELLE	Mazars et Guérard
Jean-Paul CHARTON	Groupe CHD
Jacques CHEVALIER	Secrétaire général de l'OQC
Pierre-Yves CHOPIN	KPMG Fiduciaire de France
Laurent DELABARRE	Arthur Andersen – Barbier Frinault
William DI CICCIO	Deloitte Touche Tohmatsu
Bernard DUC	Fiducial Expertise
Gérard DUPUIS	Colas Huber Dupuis - JGB
Gérard EMARD	HLB Groupe France Audit Emard
Jean-Pierre GRAMET	Gramet, Nahum & Associés
Gilbert LE PIRONNEC	Amyot Exco
Jean-Louis MULLENBACH	Président Délégué de l'Observatoire de la Qualité Comptable
William NAHUM	Président du Conseil Régional de l'Ordre d'Ile de France
Bernard PAULET	Salustro Reydel
Maurice PEREZ	Mazard et Guérard
Jean-Luc RANDON	PricewaterhouseCoopers

La Fonction Administrative, Comptable et Financière de la PME

Les concepts

Les tendances actuelles des nouvelles organisations des entreprises consistent de plus en plus à observer et à structurer l'entreprise autour de ses processus clés. L'aboutissement de cette nouvelle organisation nécessite la mise en place de nouvelles procédures de travail, une nouvelle circulation des informations dans et à l'extérieur de l'organisation. Au delà de l'efficacité des différentes directions de l'entreprise, c'est la coordination transversale des actions au sein de processus qui apparaît comme la condition de la maîtrise des flux. Cette façon de concevoir l'efficacité de l'organisation est accélérée par les politique de gestion de la qualité qui privilégient la maîtrise des processus. La démarche d'assurance qualité vise, en effet, à mettre en place un dispositif permanent et efficace de la conception et du fonctionnement de ces processus.

Afin d'intégrer la Fonction administrative, comptable et financière dans cette vision de l'entreprise décloisonnée et structurée par ses processus, la réflexion du groupe de travail s'est appuyée sur les deux concepts clés : d'une part la notion de "fonction" et d'autre part le concept de "processus".

La Fonction administrative, comptable et financière (FACF)

Intuitivement, tout responsable administratif, comptable et financier pressent que le bon accomplissement de sa ou ses missions ne repose pas uniquement sur le seul travail réalisé par les collaborateurs placés sous sa responsabilité hiérarchique mais sur la qualité d'un dispositif plus large, transversal à l'entreprise, correspondant à des activités exercées en partie par des acteurs situés hors de son champ de responsabilité hiérarchique.

La notion de Fonction utilisée ici rentre dans le cadre de cette vision transversale de l'entreprise à travers l'approche par les processus. La FACF peut se définir comme une fonction clé de l'entreprise ayant en charge le bon fonctionnement d'un certain nombre de processus, chacun correspondant à une finalité déterminée et devant satisfaire des « clients » internes et externes et étant en relation avec des « fournisseurs » également interne ou externe à l'entreprise. La FACF dépasse de ce fait la notion strictement organisationnelle de la direction administrative et financière. Elle porte sur l'ensemble des activités de conception et des activités opérationnelles qui contribuent à la satisfaction de sa mission. Ces activités se situent, bien souvent en priorité au sein des services de la FACF mais aussi au sein des autres directions opérationnelles de l'entreprise et enfin chez les prestataires de services et conseils que sont par exemple les experts-comptables et sur lesquels l'entreprise s'appuie.

L'identification des processus apparaît ainsi de plus en plus comme le point de départ de la représentation des organisations

Les processus

Le concept de processus utilisé dans ce document correspond à un enchaînement d'activités déclenchées par une même cause et délivrant un produit, un service ou une information ayant de la valeur pour un client interne ou externe.

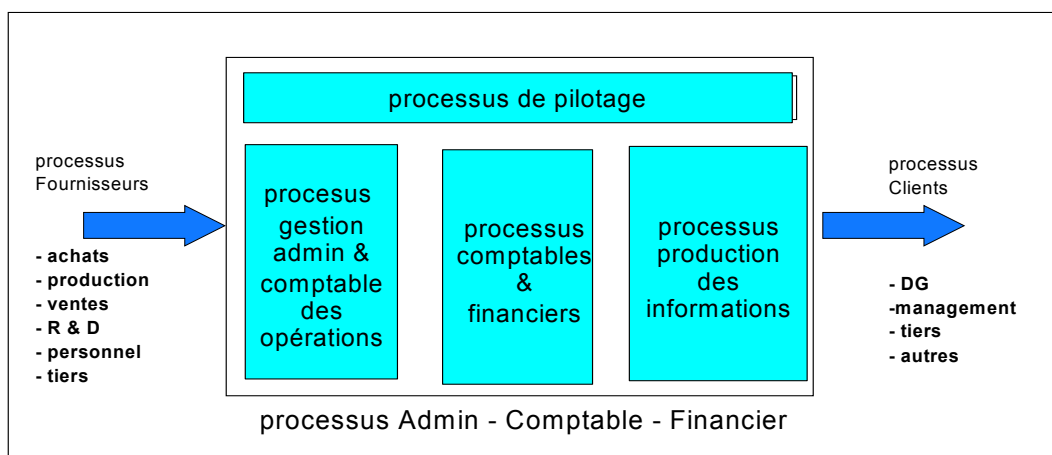
Le processus se définit par : sa "finalité" (quelle est sa valeur ajoutée ?) - ses "activités" (comment le processus se décompose-t-il en activités élémentaires ?) - son "début" (comment s'enchaîne-t-il à un processus amont fournisseur ?) - sa "fin" (à quel moment se termine t'il par la production d'une prestation à destination d'un processus aval client ?) - ses "fournisseurs" et surtout - ses "clients" et - les "services" qu'il produit à leur intention.

Dans ce contexte, l'approche par les processus permet de cerner l'amplitude du périmètre de la fonction administrative, comptable et financière puis d'analyser l'ensemble des activités couvert par chaque processus et rentrant dans son domaine de responsabilité.

Les membres du comité technique PME ont considéré que le périmètre de la FACF pouvait être décomposé en 17 processus élémentaires.

Le périmètre de la fonction administrative, comptable et financière - 17 processus

Les processus de la Fonction Administrative, Comptable et Financière



ENTREPRISE

Processus de gestion administrative et financière des processus opérationnels

1. Gestion administrative et comptable des opérations de ventes
2. Gestion administrative et comptable des opérations d'achats
3. Gestion administrative et comptable des ressources humaines
4. Gestion administrative et comptable des opérations de production
5. Gestion administrative et comptable des opérations d'investissements
6. Gestion administrative et comptable des opérations de recherche et développement

Processus de pilotage

7. Organisation / méthodes / système d'information de gestion
8. Gestion des référentiels comptables et règles de contrôle interne
9. Gestion des relations avec l'expert-comptable
10. Gestion des relations avec les conseils et prestataires externes

Processus comptables et financiers

- 11. Comptabilité générale et gestion des arrêtés périodiques
- 12. Gestion administrative et comptable des opérations de trésorerie
- 13. Conservation et protection des informations et documents

Processus de production des informations

- 14. Production des budgets et contrôle budgétaire
- 15. Production des tableaux de bord
- 16. Production des états financiers
- 17. Production des documents fiscaux

Définition des 17 Processus de la fonction administrative, comptable et financière

Comme nous l'avons déjà vu au début de ce document, la démarche qualité repose sur une approche des processus. La fonction administrative, comptable et financière de ce fait, se définit comme un processus de production qui est en relation avec d'autres processus en amont (fournisseurs) et en aval (clients), eux mêmes acteurs d'autres processus.

Analyser la fonction comme un tout homogène serait un exercice trop complexe et qui surtout déboucherait sur un résultat trop superficiel. Aussi, pour les besoins de l'analyse et ensuite les exigences des exercices de reconception (réengineering) ou de la recherche d'améliorations, il convient de décomposer l'ensemble en sous processus. Chaque entreprise, compte tenu de sa taille, de son organisation et de son type d'activité, peut établir son propre découpage en sous processus de la fonction administrative, comptable et financière. La liste ci-après, est une proposition de référence, établit par des professionnels. Elle comporte une large part de convention.

Au delà de l'énoncé de la liste des 17 processus et de façon à disposer d'un outil de travail opératoire, il est nécessaire d'établir une définition la plus précise possible de chacun de ces processus.

Chaque processus est défini par :

- sa finalité
- la liste des activités principales
- le début du processus
- la fin du processus

La finalité

C'est la formulation en un court paragraphe de ce à quoi sert le processus en question, de sa valeur ajoutée à la fonction administrative, comptable et financière et surtout à l'entreprise dans son ensemble.

La liste des activités principales

Un processus peut se définir comme une somme d'activités exercées par des acteurs au sein de l'entreprise ou d'une fonction. Il est par conséquent nécessaire de lister les activités essentielles réalisées dans chaque processus. L'énoncé de ces activités permet de préciser la réalité des opérations cachées derrière le titre donné à chaque processus. A l'inverse, toute activité réalisée par les acteurs de l'entreprise ou de la fonction doit pouvoir être attachée à un processus et surtout à la finalité d'un processus sous peine d'apparaître comme dénué d'intérêt et de valeur ajoutée.

Le début du processus

Un processus débute là où se termine un processus amont. Le début du processus est ainsi formé par la première activité exercée dans le processus et déclenchée par la réception et le traitement du produit (ou de l'information) livrés par le processus amont.

La fin du processus

A l'inverse, la fin du processus se traduit par la production du ou des produits ou prestations objet de la finalité du dit processus et livré ou mis à la disposition des acteurs d'un processus aval au sein de l'entreprise ou de clients externes à l'entreprise.

1. Gestion administrative et comptable des opérations de ventes

Finalité

Ce processus a pour finalité la gestion des relations de l'entreprise avec les clients sous l'angle administratif et comptable.

Liste des principales activités

- ◆ Gestion du risque client : acceptation, suivi de l'engagement, renseignements commerciaux, assurance crédit
- ◆ Collecte des bons de commande / contrats des clients
- ◆ Acceptation de la commande
- ◆ Demande d'acompte et enregistrement comptable
- ◆ Collecte des bons de livraison
- ◆ Déclenchement de la facturation / enregistrement / contrôle des conditions commerciales
- ◆ Emission de factures d'intérêts de retard et enregistrement comptable
- ◆ Emission d'avoirs sur litiges, annulations, retours... et enregistrement comptable
- ◆ Gestion des comptes clients : enregistrement factures / règlements dans les livres, réalisation de balances âgées, relances clients, enregistrement des EAR, enregistrement des escomptes / Dailly, suivi des litiges clients, enregistrement des escomptes de règlement, réconciliation compte collectif, comptes de tiers, détermination des provisions pour risque clients
- ◆ Détermination des pourcentages d'avancement sur contrats long terme
- ◆ En fin de période comptable, détermination des comptes de régularisation : produits constatés d'avance, factures à établir, avoirs à établir
- ◆ Détermination des taxes assises sur les ventes (CA3, ORGANIC, taxe professionnelle...)
- ◆ Réconciliation des ventes avec déclaration de CA3
- ◆ Réconciliation de la TVA à encaisser avec les comptes clients pour les activités de service
- ◆ Analyse du délai moyen de règlement clients
- ◆ Production de créances pour les clients faillis
- ◆ Analyse du chiffre d'affaires (géographique, secteurs d'activité...)
- ◆ Classement et archivage de la documentation

Début du processus

Le processus débute à la réception du bon de commande, émission et enregistrement de la facture.

Fin du processus

Le processus prend fin après le traitement du règlement du client.

2. Gestion administrative et comptable des opérations d'achats

Finalité

Ce processus a pour finalité la gestion des relations de l'entreprise avec les fournisseurs sous l'angle administratif et comptable.

Liste des principales activités

- ◆ Détermination et suivi des fournisseurs référencés avec la Direction
- ◆ Traitement des demandes d'achats, validation, signatures
- ◆ Emission de la commande au fournisseur et signature
 - envoi de la commande au fournisseur
 - enregistrement de la commande, suivi, relances
- ◆ Réception de la marchandise ou de la prestation de service
 - traitement du rapprochement du bon de réception avec la commande
 - mise à jour du fichier commande
 - traitement des litiges liés à la réception, sur instructions des services
- ◆ Réception des factures du fournisseur
 - - rapprochement des factures avec les bons de commandes
 - - enregistrement des factures et imputation en comptabilité
 - - contrôle de cohérence des factures, corrections anomalies
- ◆ Traitement des litiges facturation, apurement, suivi des retours et des avoirs, comptabilisation
- ◆ Suivi des remises particulières sur achats, des emballages consignés, comptabilisation
- ◆ En fin de période, détermination des comptes achats frais et charges à payer
- ◆ Règlement des factures fournisseurs
 - suivi des échéances de règlement
 - mise en paiement : établissement des documents de paiement chèques, virements, traites... envoi aux fournisseurs, enregistrement en comptabilité
 - traitement des relances paiements fournisseurs
- ◆ Suivi des comptes TVA à récupérer
- ◆ Gestion des comptes fournisseurs et suivi
 - édition des comptes et balances
 - justification des soldes avec relevés fournisseurs
 - suivi du fichier fournisseurs, mises à jour

- ◆ Classement et archivages des documents facturés
- ◆ Etablissement des statistiques fournisseurs
- ◆ Contrôles a posteriori des achats sans commande
- ◆ Suivi des contrats particuliers
 - - Assurance : suivi échéances, règlements, comptabilisation
 - - contrats de location : suivi échéances, règlements comptabilisation
 - - autres : ...

Début du processus

Le processus débute à l'expression d'un besoin et référencement d'un fournisseur.

Fin du processus

Le processus prend fin après apurement du compte fournisseurs

3. Gestion administrative et comptable des ressources humaines

Finalité

Ce processus a pour finalité la gestion des relations de l'entreprise avec les salariés sous l'angle administratif et comptable.

Liste des principales activités

- ◆ Dans les entreprises n'ayant pas de service personnel distinct
 - établissement des contrats de travail
 - suivi et respect de la législation sociale et de la convention collective
 - diffusion de la législation auprès des services utilisateurs et gestionnaires de personnel
 - obtention des éléments fiables pour l'établissement des bulletins de paie
 - établissement des bulletins de paie
 - établissement des déclarations sociales et fiscales (mensuelles, trimestrielles ou annuelles)
- ◆ Dans toutes les entreprises
 - suivi des éléments provenant de l'externalisation de la paie
 - gestion des paramètres d'imputation comptable et des informations provenant de la paie
 - analyse et justification des comptes de la comptabilité générale liés au personnel et réconciliation avec la comptabilité générale de la comptabilité externe
 - suivi et gestion du plan de formation des salariés
 - suivi des subventions, aides et crédit d'impôt liés à la formation
 - chiffrage et anticipation des évolutions de la législation et des choix de l'entreprise (35 heures, intérim, CDD, heures supplémentaires, etc.)
 - production et distribution d'état d'analyse de paie, de ventilation des charges et d'état d'analyse ou de synthèse aux personnes ayant le droit d'accéder à ces informations
 - gestion des dossiers de litiges avec les salariés
 - calcul ou vérification, et traitement comptable des provisions liées à la gestion du personnel (congrés payés, gratifications, engagements de retraite, provision pour risques et litiges, etc.)
 - formalisation de la politique des frais professionnels et gestion de leur suivi

Début du processus

Le processus débute à la mise en place des contrats de travail et à la prise en compte des éléments nécessaires à la paie

Fin du processus

Le processus prend fin lors du règlement de la dette ou de la créance entre le salarié et l'entreprise, et de la dette entre l'entreprise et les divers organismes sociaux.

4. Gestion administrative et comptable des opérations de production

Finalité

Ce processus a pour finalité la gestion administrative et comptable des activités de production.

Liste des principales activités

- ◆ Affectation des charges et des produits en comptabilité analytique
- ◆ Traitement des mouvements internes comprenant les répartitions, imputations des prestations internes, incorporations
- ◆ Calcul des coûts préétablis
- ◆ Calcul des coûts, détermination des unités d'œuvre
- ◆ Calcul des coûts de revient de la main-d'œuvre directe
- ◆ Calcul des coûts de la maintenance
- ◆ Suivi des coûts de la sous-traitance
- ◆ Calcul des écarts
- ◆ Traitement des travaux en cours
- ◆ Gestion des stocks matières premières, produits semi-finis, produits finis
 - traitement des flux entrées et sorties
 - valorisation du stock final
 - inventaires physiques
- ◆ Gestion des projets, des activités
- ◆ Réconciliation comptabilité analytique – comptabilité générale

Début du processus

Le processus débute à la saisie des flux internes d'information en provenance des opérateurs des processus de production de biens ou de services et des flux externes en provenance de la comptabilité générale

Fin du processus

Le processus prend fin à la mise à disposition des informations de comptabilité analytique et de prévision de coûts aux fins de production des budgets et tableaux de bord en vue de l'analyse des écarts et de décisions de gestion

5. Gestion administrative, comptable et financière des opérations d'investissements

Finalité

Ce processus a pour finalité la gestion sous l'angle financier, administratif et comptable des investissements depuis l'étude d'opportunité jusqu'à la fin de vie de l'acquisition.

Liste des principales activités

Ce processus ne traitant que des activités spécifiques aux investissements, les activités administratives et comptables liées aux acquisitions ou à la mise à disposition de ceux-ci sont traitées dans le processus opérationnel Achats.

- ♦ Prise en compte des aspects réglementaires liés à la décision d'investissement (sécurité du travail, nuisances, environnement...)
- ♦ Etude de rentabilité de l'investissement (notion de retour d'investissement)
- ♦ Aide au choix du fournisseur
- ♦ Recherche du mode de financement adapté
- ♦ Référencement (numérotation par exemple) de l'investissement pour le fichier immobilisation
- ♦ Participation à la définition de la politique d'amortissement (durée de vie, date de mise en service...)
- ♦ Mise en œuvre du mode d'amortissement retenu (linéaire, dégressif) et calcul de l'amortissement
- ♦ Suivi physique du bien concerné et gestion des inventaires physiques
- ♦ Recherche d'une couverture adaptée des risques inhérents aux investissements (maintenance, assurance...)
- ♦ Gestion fiscale liée aux investissements (taxe professionnelle, taxe sur véhicules de société, taxe à l'essieu...)
- ♦ Traitement des productions de l'entreprise pour elle-même (recensement des projets, suivi et détermination de leurs coûts)
- ♦ Traitement administratif et comptable des opérations de sortie du patrimoine et de fin de mise à disposition
 - disparition
 - rebut
 - cession

Début du processus

Le processus débute avec la décision de la Direction Générale d'investir.

Fin du processus

Le processus prend fin à la constatation comptable de la sortie du bien ou au terme de sa mise à disposition

6. Gestion administrative et comptable des opérations de recherche et développement

Finalité

Ce processus a pour finalité la gestion administrative et comptable des activités R & D et la recherche et gestion des aides à l'innovation.

Liste des principales activités

- ◆ Identification des activités de recherche et développement
- ◆ Qualification des activités de recherche fondamentale, recherche appliquée, développement
- ◆ Gestion comptable des informations en matière de recherche fondamentale, recherche appliquée, développement
- ◆ Identification de projets individualisés et détermination du coût de ces projets
- ◆ Analyse du coût de la fonction recherche et développement
 - charges par nature des activités de recherche et de développement
 - frais de recherche et de développement portés en immobilisations incorporelles
 - dotations aux amortissements
- ◆ Gestion comptable des aides financières
- ◆ Mesure des éléments constitutifs d'une aide fiscale éventuelle (crédit d'impôt recherche) et gestion de cette aide

Début du processus

Le processus débute lors de la saisie de l'information au niveau de détail nécessaire pour la mesure des projets.

Fin du processus

Le processus prend fin une fois que les résultats détaillés par projet sont déterminés dans un système analytique ou de centralisation comptable intégré.

7. Organisation / méthodes / système d'information de gestion

Finalité

Ce processus a pour finalité la conception, la mise en place et la maintenance du système d'information de gestion de l'entreprise ainsi que l'adaptation de l'organisation de la fonction administrative, comptable et financière.

Liste des principales activités

- ♦ Conception et maîtrise de l'évolution de l'architecture du système d'information comptable en liaison avec l'évolution du système d'information de gestion de l'entreprise
- ♦ Etude de la meilleure intégration du système d'information comptable au système d'information de gestion de l'entreprise, par le développement d'interfaces ou la mise en place d'applications de gestion intégrées
- ♦ Elaboration des cahiers des charges, dossiers de spécifications des applications informatiques
- ♦ Participation avec les informaticiens à l'étude et à la sélection des logiciels sous l'angle de l'étude de leurs fonctionnalités
- ♦ Participation aux développements, à l'installation, aux tests des nouvelles applications informatiques ou à leurs modifications
- ♦ Conception des contrôles de bon fonctionnement des applications informatiques
- ♦ Conception des contrôles internes des applications de gestion et des processus
- ♦ Conception des dispositifs de sécurité d'accès et d'utilisation des applications informatiques
- ♦ Formation des utilisateurs à l'utilisation de l'outil informatique
- ♦ Etude de l'évolution de l'organisation de la fonction administrative comptable et financière, en relation avec l'évolution de l'organisation de l'entreprise et du système d'information
- ♦ Organisation des postes de travail et définition des modes opératoires en liaison avec l'évolution des applications informatiques et de la doctrine comptable de l'entreprise
- ♦ Vielle technologique

Début du processus

Le processus débute par la prise en compte d'une évolution des processus amont et du système d'information de l'entreprise.

Fin du processus

Le processus prend fin lors de la mise en place de nouvelles applications informatiques ou des modifications et diffusion d'une information adaptée aux collaborateurs concernés. Mise en place, en parallèle, d'une organisation adaptée.

8. Gestion des référentiels comptables et règles de contrôle interne

Finalité

Ce processus a pour finalité la définition, la mise en place et le contrôle de la bonne application des référentiels et procédures comptables ainsi que des règles de contrôle interne de l'entreprise.

Liste des principales activités

- ◆ Définition et mise à jour du plan de comptes
- ◆ Définition et mise à jour du manuel des procédures (principes comptables, procédures comptables, schéma comptables)
- ◆ Définition et mise à jour du cadre de gestion interne (structure budgétaire, structure de reporting, unité comptable élémentaire de gestion...)
- ◆ Détermination et mise à jour des règles de contrôles internes
- ◆ Détermination et mise à jour des règles de protection des données comptables (identification des collaborateurs de l'entreprise habilités à effectuer et à approuver des transactions financières et enregistrements comptables)
- ◆ Détermination de la liste nominative des responsables de l'analyse de chaque groupe de comptes de la balance (comptes clients, comptes fournisseurs, comptes de trésorerie...)
- ◆ Définition et contrôle de la mise à jour des paramètres comptables dans les applications de gestion
- ◆ Définition et mise à jour des règles de conservation et d'archivage des documents à usage de preuves des enregistrements comptables (responsabilité, délais, lieu d'archivage)
- ◆ Surveillance du respect des normes et référentiels comptables au sein de l'entreprise
- ◆ Définition des règles d'allocation (pour les besoins de la comptabilité analytique)
- ◆ Activités d'étude et de recherche de solution aux problèmes spécifiques liés à l'application des règles comptables
- ◆ Formation et information de l'ensemble des collaborateurs de la fonction comptable aux nouvelles dispositions de la règle comptable

Début du processus

Le processus débute par la prise en compte d'une évolution dans l'activité de l'entreprise ou d'une évolution externe de la doctrine, réglementation, législation... qui nécessite une adaptation de la doctrine interne et des référentiels.

Fin du processus

Le processus prend fin par la formalisation des instructions, diffusion interne et validation de la bonne application de la doctrine comptable de l'entreprise et des normes.

9. Gestion des relations avec l'expert-comptable

Finalité

Ce processus a pour finalité la gestion des relations de l'entreprise avec l'expert-comptable auquel l'entreprise fait appel pour des missions légales de commissariat aux comptes, des prestations contractuelles d'assistance, de conseil, de gestion d'activités externalisées.

Liste des principales activités

Cas de mission légale de commissaire aux comptes liée aux comptes annuels

- ◆ Etablissement du plan des interventions du commissaire aux comptes
- ◆ Présentation des comptes et autres documents, au commissaire aux comptes
- ◆ Analyse et dialogue avec le commissaire aux comptes dans le cadre de l'organisation et de l'exécution de la mission

Cas de mission contractuelle de l'expert-comptable

- ◆ Définition et contractualisation de la mission par l'établissement de la lettre de mission de Présentation, d'Examen, d'Audit contractuel, ...
- ◆ Présentation des dossiers de l'entreprise à l'expert-comptable en charge de la mission
- ◆ Analyse des recommandations et dialogue avec l'expert-comptable
- ◆ Réactualisation de la mission

Cas d'autres missions d'assistances contractuelles de l'expert-comptable (conseil fiscal et juridique, conseil en gestion prévisionnelle et financière, conseil en organisation, conseil en système d'information etc.)

- ◆ Identification des besoins et prise de décision de recours à un expert-comptable
- ◆ Etablissement d'un cahier des charges
- ◆ Recherche et sélection d'un intervenant extérieur
- ◆ Définition et contractualisation de la mission
- ◆ Analyse des recommandations et dialogue avec l'expert-comptable
- ◆ Mise en place et suivi de réalisation

Cas de gestion d'activités externalisées

- ◆ Etude préalable d'un dossier et prise de décision de recours à un expert-comptable pour la gestion externalisée d'une ou plusieurs activités de la fonction administrative, comptable ou financière
- ◆ Etablissement et présentation du cahier des charges
- ◆ Analyse de la proposition initiale de l'expert-comptable prestataire
- ◆ Analyse et signature du contrat final client / fournisseur avec l'expert-comptable définissant les rôles respectifs et les engagements réciproques
- ◆ Mise en place et suivi des transmissions d'informations entre l'entreprise et l'expert-comptable
- ◆ Contrôle de la qualité des restitutions et animation d'un comité de pilotage

Début du processus

Le processus débute pour les missions contractuelles, par l'apparition d'une situation nouvelle et en l'absence de compétence interne suffisante pour la gérer et, pour la mission légale de commissaire, dès la nécessité de procéder à sa nomination

Fin du processus

Le processus prend fin pour les missions contractuelles :

- à la résolution du problème à la satisfaction de l'entreprise (appel à conseil)
- ou à la réception des restitutions issues des traitements externalisés,
- à l'établissement de relations de confiance entre l'entreprise et le conseil ou prestataire qui permettent des actions récurrentes d'amélioration continue.

10. Gestion des relations avec les conseils et prestataires externes

Finalité

Ce processus a pour finalité la gestion des relations de l'entreprise avec les intervenants extérieurs auxquels l'entreprise fait appel pour des prestations d'assistance ou de conseil. dans des décisions de différentes natures (stratégique, juridique, fiscale, assurance, recrutement etc.) qui sont de la responsabilité de la direction générale.

Liste des principales activités

- ♦ Etude préalable d'un dossier et prise de décision de recours à un prestataire extérieur
- ♦ Etablissement d'un cahier des charges
- ♦ Finalisation du besoin d'un intervenant extérieur
- ♦ Analyse et signature d'un contrat de prestation avec l'intervenant extérieur
- ♦ Dialogue avec l'intervenant durant la réalisation de la mission
- ♦ Evaluation et soumission des conclusions et recommandations de l'intervenant aux décideurs de l'entreprise
- ♦ Mise en place et suivi des actions consécutives à la mission.

Début du processus

Le processus débute lors de l'apparition d'une situation nouvelle correspondant à un choix stratégique de l'entreprise, de la responsabilité de la direction générale, et pour lequel l'entreprise considère ne pas disposer des compétences nécessaires en interne.

Fin du processus

Le processus prend fin à la résolution du problème et / ou à la mise en place d'un dispositif.

11. Comptabilité générale et gestion des arrêtés périodiques

Finalité

Ce processus a pour finalité la centralisation des informations comptables en comptabilité générale selon les délais et la fréquence déterminés par l'entreprise.

Liste des principales activités

- ◆ Etablissement et mise à jour du planning des opérations d'arrêtés comptables périodiques
- ◆ Etablissement des règles de « cut off »
- ◆ Coordination des opérations à travers l'ensemble des fonctions de l'entreprise
- ◆ Mise à jour des paramètres et des référentiels comptables dans l'application informatique de centralisation comptable
- ◆ Préparation et enregistrement des écritures diverses
- ◆ Gestion des ventilations (clé de répartition)
- ◆ Gestion des écritures de provisions et d'abonnements
- ◆ Traitement et contrôle des positions de change et conversions monétaires (si applicable)
- ◆ Traitement et contrôle des opérations de reclassification
- ◆ Contrôles et corrections des anomalies dans le centralisateur comptable
- ◆ Traitement et contrôle des comptes d'attente et de liaison
- ◆ Validation de l'arrêté et revue analytique
- ◆ Classement et archivage des éléments (piste d'audit)

Début du processus

Le processus débute à la réception des données comptables informatiques des processus amont et réception des informations d'événements économiques ou comptables à traduire en écritures comptables.

Fin du processus

Le processus prend fin à la mise à disposition dans une base de données, des données comptables validées et organisées selon le plan comptable de l'entreprise.

12. Gestion administrative et comptable des opérations de trésorerie

Finalité

Ce processus a pour finalité la gestion des flux financiers et l'optimisation de la trésorerie de l'entreprise.

Liste des principales activités

- ◆ Gestion de la trésorerie prévisionnelle : suivi des échéanciers des encaissements et des paiements
- ◆ Gestion et affectation des avoirs à court terme
- ◆ Choix des placements pour les fonds disponibles
- ◆ Sélection des outils de crédit adaptés aux besoins de financement court terme
- ◆ Contrôle de l'application des conditions bancaires
- ◆ Couverture devises
- ◆ Contrôle enregistrement des espèces en caisse
- ◆ Réception et comptabilisation des encaissements
- ◆ Emission et comptabilisation des règlements (choix du mode de paiement)
- ◆ Comptabilisation des autres mouvements de trésorerie (prélèvements, gestion de trésorerie centralisée...)
- ◆ Suivi des règles de conversion des mouvements bancaires en FRF ou en EUR
- ◆ Vérification de l'encaisse avec celle présentée par les établissements financiers

Début du processus

Le processus débute à la réception des informations relatives aux engagements de dépenses et aux prévisions de recettes.

Fin du processus

Le processus prend fin après comptabilisation et contrôle des opérations de trésorerie et transmission des éléments nécessaires à la construction du tableau de bord.

13. Conservation et protection des informations et documents

Finalité

Ce processus a pour finalité la gestion des documents et informations à usage de preuve conformément aux règles et procédures déterminées par l'entreprise.

Liste des principales activités

- ◆ Classement des documents
- ◆ Archivage des documents
- ◆ Conservation des informations informatisées
- ◆ Recherche de documents classés ou archivés selon les besoins
- ◆ Destruction de documents et informations inutiles ou âgées
- ◆ Coordination des opérations de classement et archivage au niveau de l'entreprise en interne ou en annexe

Début du processus

Le processus débute dès qu'un document a été traité.

Fin du processus

Le processus prend fin à la destruction du document.

14. Production des budgets et contrôles budgétaires

Finalités

Ce processus a pour finalité la production périodique des informations prévisionnelles et d'analyse des écarts.

Principales activités

- ◆ Etablissement et mise à jour du planning des opérations budgétaires
- ◆ Détermination ou mise à jour du découpage de l'entreprise en centres de responsabilités
- ◆ Coordination des opérations à travers l'ensemble des fonctions de l'entreprise
- ◆ Collecte, traitement et contrôle des informations : détermination des provisions, abonnements et données divers, détermination des positions de change prévisionnelles et analyse des conséquences budgétaires
- ◆ Revue analytique pour apprécier les cohérences des informations retenues et corriger les anomalies relevées
- ◆ Validation du budget au regard de la politique de l'entreprise
- ◆ Production des documents de synthèse prévisionnels
- ◆ Production des documents prévisionnels d'analyse par centres de responsabilités
- ◆ Analyse des écarts mensuels entre prévision et réalisation
- ◆ Propositions d'actions correctives

Début du processus

Le processus débute selon le calendrier décidé, par la prise en compte des hypothèses définies à partir de la politique de l'entreprise et par la réception des informations issues des arrêtés périodiques.

Fin du processus

Le processus prend fin à la mise à disposition des documents aux diverses fonctions de l'entreprise et aux dirigeants

15. Production des tableaux de bord

Finalités

Ce processus a pour finalité la production périodique, à l'usage de la direction de l'entreprise, d'outils d'information et d'aide à la décision présentant de façon synthétique des informations chiffrées rétrospectives souvent associées à une référence (prévision, objectif, standard).

Principales activités

- ◆ Collecte et vérification de l'information brute
- ◆ Retraitement, traitement, agrégation, calcul des indicateurs pertinents
- ◆ Analyse des écarts, interprétation et mise en évidence des tendances
- ◆ Présentation (à des fins de communication)
- ◆ Eventuellement
 - - assistance à l'interprétation
 - - centralisation des actions prises
 - - projections / ajustement des objectifs prévisionnels
- ◆ Vérification de la pertinence des indicateurs

Début du processus

Le processus débute par la prise en compte des nouveaux besoins (choix des indicateurs et/ou présentation) et par le recueil de l'information brute.

Fin du processus

Le processus prend fin par la diffusion d'une information de synthèse assimilable et assimilée par ses destinataires et éventuellement par la synthèse des décisions prises

16. Production des états financiers

Finalités

Ce processus a pour finalité la production périodique des états financiers (bilan, compte de résultat, tableau de financement, annexes).

Principales activités

- ◆ Etablissement périodique du bilan et du compte de résultats et des annexes
- ◆ Opérations de consolidation (éventuellement)
- ◆ Etablissement d'un dossier documenté de résultats et présentation aux commissaires aux comptes
- ◆ Vérification et validation par les commissaires aux comptes
- ◆ Etablissement d'une plaquette de présentation des résultats financiers
- ◆ Publication selon des procédures particulières pour les sociétés cotées

Début du processus

Le processus débute à l'issue de l'arrêté comptable et selon le calendrier de production interne

Fin du processus

Le processus prend fin après présentation des états financiers

17 Production des documents fiscaux

Finalités

Ce processus a pour finalité d'assurer, dans les délais requis, les obligations déclaratives de l'entreprise, en liaison avec l'objectif de recherche des solutions les plus avantageuses dans le respect des règles juridiques et fiscales.

Principales activités

- ◆ Production et contrôle des déclarations fiscales de l'entreprise, en particulier
 - déclarations de résultats
 - déclarations de TVA et de DEB
 - déclarations de taxe professionnelle
 - déclarations de taxes parafiscales
 - déclarations de taxes assises sur les salaires
 - déclarations de dividendes sur précompte

Début du processus

- Le processus débute à l'issue de l'arrêté comptable et selon le calendrier de production des déclarations

Fin du processus

- Le processus prend fin après l'envoi des déclarations

Questionnaire d'aide au diagnostic Qualité de la fonction administrative, comptable et financière

Comité technique PME
QUESTIONNAIRE D'AIDE AU DIAGNOSTIC QUALITE
DE LA FONCTION ADMINISTRATIVE,
COMPTABLE ET FINANCIERE

NATURE ET CONTENU DES ACTIVITES COUVERTES PAR LA FACF ?

(Avez-vous une vision claire de votre FACF...?)

- | | Oui | Non |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Parmi les activités suivantes, lesquelles considérez-vous appartenir à la FACF ? | | |
| - gestion administrative & comptable des opérations de ventes | ☐ | ☐ |
| qui | | |
| - gestion administrative & comptable des opérations des achats | ☐ | ☐ |
| qui | | |
| - gestion administrative & comptable des ressources humaines | ☐ | ☐ |
| qui | | |
| - gestion administrative & comptable des opérations de production | ☐ | ☐ |
| qui | | |
| - gestion administrative & comptable des opérations d'investissement | ☐ | ☐ |
| qui | | |
| - gestion administrative & comptable des opérations de R & D | ☐ | ☐ |
| qui | | |
| - gestion administrative & comptable des opérations de trésorerie | ☐ | ☐ |
| qui | | |
| - gestion des référentiels comptables & règles de contrôle interne | ☐ | ☐ |
| qui | | |
| - organisation / méthodes / système d'information comptable | ☐ | ☐ |
| qui | | |

- comptabilité générale & gestion des arrêtés périodiques ☐ ☐
- qui
- conservation & protection des informations et documents ☐ ☐
- qui
- gestion des relations avec les experts-comptables ☐ ☐
- qui
- gestion juridique & fiscale et des relations avec les prestataires externes ☐ ☐
- qui
- production des tableaux de bord ☐ ☐
- qui
- production des états financiers ☐ ☐
- qui
- production des documents fiscaux ☐ ☐
- qui
- production des budgets et analyse des écarts ☐ ☐
- qui

POSITIONNEMENT DE LA FACF

(Votre organisation est elle bien définie ...?)

- 2. Y a-t-il un responsable qui coordonne l'ensemble des activités la FACF ? ☐ ☐
- 3. Quel est le rattachement de ce responsable ?
- 4. Les missions du ou des responsables des activités de la FACF sont-elles formalisées ? ☐ ☐

PERENNITE DE L'ORGANISATION

(Votre organisation est fragile car dépendant de quelques individualités ou non ?)

- 5. Les activités ci-dessus et modes opératoires sont ils formalisés ? ☐ ☐
- 6. Y a-t-il des activités ci-dessus qui seraient bloquées en l'absence du titulaire ? ☐ ☐

Lesquelles

GESTION DU PERSONNEL

(Votre style de management encourage t il l'implication des employés pour l'amélioration ?)

7. Y a-t-il une procédure effective d'entretien annuel ? ☐ ☐
8. Y a-t-il un plan de formation pour l'ensemble du personnel ? ☐ ☐
9. Y a-t-il des réunions d'information ou de dialogue périodiques des cellules de travail ? ☐ ☐

PERTINENCE, ADEQUATION DE L'INFORMATION AUX BESOINS

(Etes-vous satisfait de...?)

10. Les informations qui vous sont produites par les services vous sont :
- ☐ très
- ☐ moyen
- ☐ peu utiles
11. Lorsque vous demandez une information, celle ci est disponible :
- ☐ souvent
- ☐ quelques fois
- ☐ jamais

PERIODICITE / DELAI DE PRODUCTION DES RESULTATS

(Disposez-vous rapidement des informations de gestion ?)

12. Quelle est la périodicité de production des résultats comptables :

☐ Mois

☐ 3 mois

☐ 6 mois

☐ an

13. Quel délai est-il nécessaire pour disposer des résultats ?

☐ 5

☐ 10

☐ 15

☐ 20

☐ 30

☐ + 30 jours

CONFORMITE A REGLEMENTATION FISCALE ET SOCIALE

(Etes-vous confronté à des litiges ?)

14. Avez-vous eu des redressements fiscaux et sociaux dus à des dysfonctionnements ?

☐ ☐

QUALITE DU SYSTEME D'INFORMATION

(le SI est-il performant et sous contrôle de la FAF ?)

15. Les activités clés de la FAF sont-elles informatisées (facturation, stock, production...) ?

☐ ☐

16. Les applications de gestion sont-elles interfacées avec le système comptable ?

☐ ☐

17. Le paramétrage des applications est-il fait par les utilisateurs de la FAF ?

☐ ☐

18. Les utilisateurs / encadrement de la FAF ont-ils rédigé le cahier des charges ?

☐ ☐

19. Existe-il un manuel utilisateur à jour, décrivant la ou les applications ?

☐ ☐

20. Etes-vous satisfait des délais de réalisation des adaptations du SI ?

☐ ☐

SECURITE / CONTROLES INTERNES

(Avez-vous mis en place des contrôles internes efficaces ?)

21. Avez-vous constaté des dysfonctionnements en matière de contrôle interne ☐ ☐
22. Pensez-vous que la FACF veille à la séparation des tâches dans des activités sensibles ? ☐ ☐
- Lesquelles
23. Disposez-vous d'une procédure testée de reprise des activités après sinistre ? ☐ ☐
24. Les pièces comptables sont-elles conservées et archivées en sécurité conformément à réglementation ? ☐ ☐
25. Livrez-vous des clients qui ont un arriéré de paiement ? ☐ ☐
26. Est-ce que vos services procèdent tous les mois à une analyse / justification des comptes bilan ? ☐ ☐
27. Avez-vous des cas de double paiement des fournisseurs ? ☐ ☐
28. Les rapprochements bancaires sont-ils approuvés par un responsable ? ☐ ☐

CAPACITE DE CREATIVITE DE LA FACF

(La FACF est elle une force de proposition ?)

29. Pouvez-vous citer des exemples où la FACF a mis en place une idée innovante pour la gestion ? ☐ ☐
- Citez les exemples
-
-

CAPACITE D'ALERTE ET DE TRAITEMENT DES INCIDENTS

(Votre dispositif permet-il de détecter et traiter les incidents ?)

30. Avez-vous eu des cas de dysfonctionnements importants dans la FACF découverts avec retard ? ☐ ☐
- Citez les exemples
-
-
31. La FACF dispose-t-elle d'indicateurs de mesure de qualité des informations reçues ? ☐ ☐
32. Le responsable de la FACF dirige-t-il un comité qualité ? ☐ ☐

CAPACITE D'OPTIMISATION DES RESSOURCES FINANCIERES

33. Considérez-vous que votre FACF fasse gagner de l'argent à l'entreprise ?

☐ ☐

COUTS DE LA FONCTION

34. Connaissez-vous le ratio des effectifs administratifs / comptables sur total effectif ?

☐ ☐

Quel est-il ?

35. Connaissez-vous le ratio coût de la FACF / Chiffre d'affaires ?

☐ ☐

Quel est-il ?

36. Comment pensez-vous vous situer par rapport à vos concurrents

☐ meilleur

☐ équivalent

☐ plus mauvais

Tableau de synthèse

<i>Questions</i>	<i>Rubriques</i>	<i>Nombre de réponses</i>	<i>Nombre de réponses +</i>	<i>Nombre de réponses -</i>
Satisfaction client				
10-11	Pertinence – adéquation informations	2		
12-13	Périodicité, délai de production résultats	2		
29	Capacité de créativité de la FACF	1		
33	Capacité d’optimisation ressources fin	1		
Maîtrise processus				
15 à 20	Qualité du système d’information	6		
21 à 28	Sécurité – contrôle internes	8		
14	Conformité à réglementation fiscale	1		
30 à 32	Capacité d’alerte, traitement incidents	3		
Management				
1	Connaissance activités FACF	17		
2 à 4	Position de la FACF	2		
5 - 6	Pérennité des organisations	2		
7 à 9	Gestion de personnel	3		
Coûts				
34 à 36	Coûts de la FACF	3		
Total		51		

Nota :

Le positionnement favorable ou défavorable (+ ou -) des réponses aux questions 10, 11, 12, 13 et 36 devra être fait en tenant compte du contexte de l’entreprise

GUIDE METHODOLOGIE DE DEMARCHE QUALITE

Préalables à la démarche qualité

« La création et le maintien de la qualité dans un organisme dépendent d'une approche systématique de la gestion de la qualité ayant pour but de garantir que les besoins du client sont compris et satisfaits. ... L'application réussie de la gestion de la qualité à un service offre d'importantes potentialités d'amélioration : la réalisation du service et la satisfaction du client, la productivité, l'efficacité et la réduction des coûts » (introduction de la norme ISO 9004).

Le Responsable Administratif, Comptable et Financier désireux d'engager une démarche qualité au sein de la FACF, pour en retirer les avantages rappelés ci-dessus, devra viser la mise en place et le fonctionnement efficace, au bénéfice des utilisateurs, des divers processus couverts par la fonction administrative, comptable et financière. Le chapitre précédant de ce document qui propose un découpage de la FACF en 17 processus déterminés de façon consensuelle par un groupe de professionnels, est destiné à servir de base de travail.

Sans prétendre présenter une méthodologie complète de la démarche qualité qui demanderait un développement important et qui requiert une expertise particulière pour être mise en œuvre, il apparaît utile de préciser les choix initiaux qu'il convient de faire.

Pourquoi mettre en œuvre un système de management par la qualité ?

Un responsable de fonction administrative, comptable et financière peut être amené à se préoccuper de la qualité dans le cadre d'un projet qualité élaboré à l'échelle de l'entreprise auquel la FACF veut participer et s'intégrer. Ce responsable peut également entreprendre une démarche qualité propre à la fonction administrative, comptable et financière, indépendamment de tout projet d'entreprise.

La Fonction administrative, comptable et financière, en tant que « prestataire de service », s'inscrit tout à fait dans la liste des activités d'entreprise concernées par le management par la qualité. En effet, dans cette fonction comme dans d'autres, la qualité doit, avant tout, être perçue comme la recherche de la satisfaction des « clients » qui se concrétise par la qualité du service rendu.

Au delà de cette ambition générale et de façon plus pragmatique, il est important que le responsable d'entreprise ou son conseil énonce clairement ce qui est attendu en retour d'un investissement en temps et en argent, dans ce domaine. Les retombées positives d'un système de management de la qualité peuvent couvrir plusieurs aspects. Il revient à l'entreprise de préciser celui ou ceux qu'elle souhaite privilégier selon la nature des problèmes rencontrés :

- maîtrise des processus
- réduction des dysfonctionnements
- clarification des responsabilités des acteurs
- création de la documentation
- remise en cause et simplification des modes opératoires

- réduction du coûts de la fonction
- valorisation de la fonction en interne et en externe
- volonté d'intégrer les activités administratives, comptables et financières dans la démarche qualité du reste de l'entreprise.

Quels processus mettre sous assurance qualité ?

La FACF regroupe plusieurs processus, que ce soit les 17 processus proposés dans ce document ou une autre cartographie établit par l'entreprise. La démarche qualité peut couvrir l'ensemble ou une sélection seulement de ceux ci. Le choix peut être guidé par les considérations suivantes :

- réceptivité plus ou moins grande des acteurs à la démarche qualité,
- existence d'un début de mise sous contrôle du processus (existence d'indicateurs, d'une documentation...),
- priorité donnée à la satisfaction des clients externes (administration des ventes ...),
- priorité pour l'amélioration de la qualité d'un processus crucial dont les dysfonctionnement sont graves.

Quel niveau viser par la démarche qualité ?

La démarche qualité peut être progressive et s'adapter aux ambitions et objectifs de chacun. Trois niveaux peuvent être envisagés entre lesquels choisir :

Le niveau mise sous assurance qualité d'un ou des processus

L'objectif est la mise en place d'un dispositif qui assure la **qualité des différentes prestations** de la fonction. L'image d'une société peut être ternie aussi bien par la livraison d'un produit défectueux que par une facture erronée, illisible, tardive, comportant une référence client incorrecte ...

Les processus de la FACF se situent généralement en aval des autres processus de l'entreprise. Ils subissent de ce fait les conséquences de tous les dysfonctionnements de l'amont ce qui milite pou une claire définition des responsabilités, sous forme de **contrats de service**, entre les entités qui gèrent les événements et celles qui en assurent la traduction administrative ou comptable.

Ces processus sont souvent complexes, intégrés et dépendant des applications informatiques, ce qu nécessite une **documentation** sur les modes opératoires, les règles de traduction comptable etc.

Ces processus présentent des dysfonctionnements qui sont souvent traités ponctuellement. Dans le feu de l'action, il est rare que les acteurs prennent le temps de noter scrupuleusement les incidents informatiques ou de procédures. Ainsi, les mêmes causes produiront de nouveau les mêmes effets plus tard. D'où la nécessité de mettre en place une « **boucle qualité** » de type PDCA (Plan, Do, Check, Act) consistant à lister ces dysfonctionnements, définir des mesures préventives, les mettre en œuvre et vérifier leurs effets.

Le niveau certification

La mise sous assurance qualité d'un ou des processus de la fonction peut aller jusqu'à obtenir une **attestation par un tiers** extérieur de la bonne maîtrise de ceux ci, c'est la certification ISO 9000 qui sera d'abord un challenge pour le management et les acteurs de la fonction puis une reconnaissance de rigueur aux yeux des autres entités de l'entreprise.

A ce niveau, il convient alors de décider du choix de la norme. A ce jour, le choix doit porter sur l'une des trois normes ISO existant : 9003, 9002, 9001, sachant que la démarche peut être progressive et que la dernière est plus exigeante que les deux premières.

La certification attribuée par les auditeurs qualifiés est valable pour une durée limitée dans le temps. Le dispositif devra donc être maintenu afin que la FACF obtienne le renouvellement de la certification.

Le niveau management par la qualité totale

Le management par la qualité totale va au delà de la seule maîtrise des processus. Il prend en compte des aspects complémentaires.

L'écoute de la clientèle ou de l'utilisateur, au quotidien mais aussi dès la conception de nouveaux services, la mesure de sa satisfaction, l'observation des bonnes pratiques chez les autres.

L'écoute du personnel, sa mobilisation pour mettre en place de solutions innovantes et la récompense pour les résultats obtenus.

L'engagement de la direction pour une stratégie qualité, matérialisée, au delà du discours, par des objectifs précis et mesurables.

Une fois ces choix initiaux réalisés, les étapes de la mise sous assurance qualité d'un ou plusieurs processus peuvent être déroulées.

La démarche de mise sous assurance qualité d'un ou plusieurs processus de la Fonction administrative, comptable et financière

Guide méthodologique

Niveau : Mise sous assurance qualité

1. Lancement du projet qualité

- Affirmation de l'engagement de la Direction Générale ou du responsable de la fonction en matière de qualité
- Désignation d'un animateur qualité et constitution d'un groupe de travail
- Action de sensibilisation de tous les acteurs du processus et formation des membres du groupe de travail aux concepts de la qualité
- Communication à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction sur les intentions du projet qualité

2. Analyse du ou des processus

- Identification du processus choisi ou, dans le cas d'un projet couvrant l'ensemble de la FACF, découpage de celle-ci en plusieurs processus (voir les 17 processus proposés),
- Identification des clients, de leurs attentes, de leur vision de la qualité de chaque processus et de leurs dysfonctionnements,
- Identification des fournisseurs internes ou externes de chaque processus et premiers diagnostics sur la qualité de leurs prestations, sur le niveau de contractualisation des relations, sur les attentes de la FACF à leur égard,
- Description du ou des processus (réemploi possible de la documentation existante),
- Contractualisation des relations avec les fournisseurs, choix avec ceux-ci d'indicateurs qualité,

3. Mise en place du système de management par la qualité

- Désignation du responsable de chaque processus
- Mise en place d'un « tableau de bord qualité », choix d'indicateurs internes de qualité et de performance, relatifs aux modes opératoires de chaque processus
- Identification des dysfonctionnements de chaque processus (audit, auto-diagnostic ...)
- Etablissement de plan d'actions correctifs et préventifs
- Suivi de la correction des dysfonctionnements
- Etablissement d'un plan d'audit qualité
- Création d'un Comité Qualité et fixation de la périodicité des revues qualité

Niveau : Certification

4. Activités relatives à la certification (cas du choix de la certification)

- Choix de l'organisme certificateur
- Etablissement du planning d'intervention des auditeurs
- Mise au point de l'ensemble de la documentation du manuel qualité à présenter aux auditeurs
- Réalisation d'audits à blanc
- Réalisation de l'audit de certification

5. Activités relatives à la maintenance de la certification

- Un certificat ISO est délivré pour une durée de trois ans, avec, chaque année un audit de l'organisme certificateur pour vérifier la conformité des procédures d'assurance qualité à la documentation existante.

Publications de l'OQC

- Comment réaliser le diagnostic qualité d'un service comptable
- Résultats de l'enquête benchmarking de La Fonction comptable des grandes entreprises (1997) :
- La fonction comptable dans les grandes entreprises Industrie & Service
- Questionnaire d'enquête benchmarking de la Fonction comptable du secteur Industrie et Service :
- La fonction comptable dans les établissements de crédit (1999) :
- Questionnaire d'enquête benchmarking de la Fonction comptable des Établissements de crédit (1999) :
- Processus Consolidation- étude benchmarking (1998) :
- Processus Achats fournisseurs - étude benchmarking (1998) :
- Rapport de synthèse du groupe benchmarking sur les bonnes pratiques concernant le processus Achats fournisseurs. 150
- La fonction comptable dans les sociétés d'assurance
- Démarche qualité et Fonction administrative, comptable et financière de la PME
- Relations DAF / Expert-comptable :
- Enquête qualité auprès des dirigeants de PME
- Guide de lecture des normes ISO 9000 à l'usage de la Fonction comptable :
- Fonction comptable : l'évaluation de la qualité
- Assises 2000 « Vers une économie globale en réseau » (dossier complet)
- Assises 2000 – Atelier 1 : la création de valeur une mode éphémère ou une culture d'entreprise
- Assises 2000 – Atelier 2 : démarche de progrès et management par la qualité
- Assises 2000 – Atelier 3 : Responsables comptables, qui êtes vous ? où allez vous ?
- Assises 2000 – Atelier 4 : Le benchmarking de la fonction comptable
- Assises 2000 – Atelier 5 : externalisation et services partagés
- Assises 2000 – Atelier 6 : Impact des nouvelles technologies

Détail des publications de l'OQC sur le site :

www.qualite-comptable.com



Secrétariat général

153 rue de Courcelles – 75817 Paris Cedex 17

Tel. : 01 44 15 60 66 – Fax : 01 44 15 90 05

E-mail : oqc@cs.experts-comptables.org

Site Internet : www.qualite-comptable.com