



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Maîtrise Professionnelle
de Techniques Comptables et
Financières
(MPTCF)**

Mémoire de fin de formation

THEME

**IMPACT DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE
D'UNE PME SUR LA GESTION DE LA COMPTABILITE :
CAS DU GROUPE CABINET CONSEIL INTERNATIONAL-
AFRIQUE**

Présenté par :

M. AVOGNON Uriel Arnold

Dirigé par :

M. Bertin CHABI

**Chef département
Master de l'ISCBF**

Novembre 2011

DEDICACES

- A mon père, pour tous les efforts qu'il a eu à faire pour moi sur les plans moral, financier et éducatif ;
- à ma mère, dont l'affection et le soutien financier ne m'ont jamais fait défaut. Ce travail est le fruit de tes sacrifices, de ta dévotion et de ta sollicitude ;
- à ma sœur, pour le soutien inestimable ;
- à toutes les familles AVOGNON et FAÏHUN ;
- à mes oncles, tantes, cousins et cousines pour leur amour et leurs conseils ;
- à mes amis de toujours dont je n'ose citer les noms de peur d'en omettre certains affectueusement ;

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes sincères remerciements et ma gratitude à tous ceux qui m'ont soutenu de façon directe ou indirecte dans la réalisation de ce rapport en l'occurrence :

- Dieu tout puissant pour sa protection, sa bonté et sa grâce ;
- Monsieur Mamadou Salif SOW, Président Directeur Général du Groupe Cabinet Conseil International-Afrique pour m'avoir donné l'occasion d'effectuer mon stage dans son cabinet ;
- Monsieur Bertin CHABI, qui en dépit de ses occupations, n'a ménagé aucun effort pour me suivre ;
- tout le personnel du Groupe Cabinet Conseil International-Afrique ;
- tous mes amis et toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette œuvre ;
- tous les membres du jury qui me font l'honneur d'apprécier ce travail ; je suis persuadé que vos conseils et observations amélioreront sa qualité ;

LISTES DE SIGLES ET ABREVIATIONS

Groupe CCI-Afrique	:	Groupe Cabinet Conseil International-Afrique
OHADA	:	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PME	:	Petite et Moyenne Entreprise
SARL	:	Société A Responsabilité Limitée
SYSCOA	:	Système Comptable Ouest Africain
SYSCOHADA	:	Système Comptable OHADA
TAFIRE	:	Tableau Financier des Ressources et Emplois
TVA	:	Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

Figures :

Figure n° 1 : Schéma du modèle d'analyse.....	35
Figure n° 2 : Schéma organisationnel des travaux d'inventaire.....	61

Tableaux :

Tableau n° 1 : Les grands principes d'organisation.....	9
Tableau n° 2 : Les types de décision selon le niveau hiérarchique des cadres.....	19
Tableau n° 3 : Diagnostic du Groupe CCI-Afrique.....	53

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : La structure fonctionnelle.....	67
Annexe 2 : La structure divisionnelle.....	68
Annexe 3 : La structure divisionnelle (géographique).....	69
Annexe 4 : La structure matricielle.....	69
Annexe 5 : La structure staff and line.....	70
Annexe 6 : Organigramme du Groupe CCI-Afrique.....	70

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	iv
LISTE DES ANNEXES.....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
INTRODUCTION.....	1
<u>Première Partie : Cadre théorique</u>.....	5
Introduction de la 1^{ère} Partie.....	6
<u>CHAPITRE I : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES PME ET LA GESTION DE LA COMPTABILITE</u>.....	7
1.1 Organisation générale des PME.....	7
1.1.1 Analyse de la structure organisationnelle des PME.....	7
1.1.2 L'exercice du pouvoir dans l'entreprise.....	19
1.2 Notion de comptabilité et organisation comptable.....	23
1.2.1 Définition et évolution de la comptabilité.....	23
1.2.2 Organisation comptable.....	25
<u>CHAPITRE II: IMPACT DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES PME SUR LA GESTION DE LEUR COMPTABILITE</u>.....	28
2.1 Impact du sommet stratégique sur la gestion de la comptabilité.....	28
2.1.1 Impact sur le traitement manuel de la comptabilité.....	28
2.1.2 Impact sur le traitement informatisé de la comptabilité.....	29
2.2 Impact des services opérationnels sur la gestion de la comptabilité.....	33
2.2.1 Impact sur le traitement manuel de la comptabilité.....	33
2.2.2 Impact sur le traitement informatisé de la comptabilité.....	33

CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	34
3.1 Le modèle d'analyse.....	34
3.1.1 Schéma du modèle d'analyse.....	34
3.1.2 Commentaire du Schéma.....	36
3.2 Les techniques de collecte de données.....	36
3.2.1 La narration, l'entretien et le questionnaire de prise de connaissance.....	36
3.2.2 L'observation et la revue documentaire.....	37
Conclusion de la 1^{ère} Partie.....	38
Deuxième Partie : Cadre pratique.....	39
Introduction de la 2^{ème} partie.....	40
CHAPITRE IV : PRESENTATION DU GROUPE CABINET CONSEIL INTERNATIONAL-AFRIQUE.....	35
4.1 Historique et environnement.....	41
4.1.1 Historique.....	41
4.1.2 Environnement.....	41
4.2 Organisation et activités.....	42
4.2.1 Organisation du Groupe CCI-Afrique.....	42
4.2.2 Les activités du Groupe CCI-Afrique.....	46
CHAPITRE V : DESCRIPTION DE LA GESTION COMPTABLE AU SEIN DU SERVICE COMPTABILITE DU GROUPE CCI- AFRIQUE.....	48
5.1 Présentation du service comptabilité du Groupe CCI-Afrique.....	48
5.1.1 Phase de traitement manuel.....	49
5.1.2 Phase de traitement informatisé.....	50
5.2 La production des états financiers.....	50
5.2.1 Le bilan et le compte de résultat.....	51
5.2.2 Le TAFIRE, les états annexés, les états supplémentaires.....	52

CHAPITRE VI : ANALYSE DE L'IMPACT DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU GROUPE-CCI –AFRIQUE SUR LA GESTION DE SA COMPTABILITE ET RECOMMANDATIONS.....	53
6.1 Impact de la structure organisationnelle du Groupe CCI- Afrique sur la gestion de sa comptabilité.....	53
6.1.1 Impact sur l'organisation manuelle de la comptabilité.....	54
6.1.2 Impact sur l'organisation informatisée de la comptabilité.....	56
6.2 Recommandations.....	58
6.2.1 Pour assurer un bon traitement manuel de la comptabilité.....	58
6.2.2 Pour assurer un bon traitement informatisé de la comptabilité	59
Conclusion de la 2 ^{ème} Partie.....	63
CONCLUSION GENERALE.....	64
ANNEXES.....	66
BIBLIOGRAPHIE.....	71

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) jouent un rôle prépondérant dans l'émergence de nos économies en Afrique. Elles se développent et innovent, dans leur genèse, confrontées à deux moments clés: d'abord la phase de création de l'entreprise, où il s'agit de définir l'offre et de réaliser le positionnement initial de l'entreprise, puis, plus tard, la phase de structuration de l'organisation et de sa gestion. Une PME est une organisation engagée dans une logique de conviction dont le résultat est chaque fois remis en cause alors que la grande entreprise est une organisation inscrite dans une logique de production de connaissances partagées, c'est à dire la production d'informations standardisées susceptibles de permettre des arbitrages sur la base de règles communes. En Afrique, l'essentiel des richesses sont aujourd'hui produites par ces PME dont la majorité d'entre elles visent essentiellement la rentabilité. Ces dernières restent néanmoins confronter à d'énormes difficultés notamment celles d'ordre conjoncturel et structurel. Ainsi, sous la pression de la concurrence, les PME sont obligées d'accroître leur compétitivité afin de maintenir leur positionnement sur le marché. Pour se faire, elles doivent être réactives, travailler en temps réel et donc obtenir immédiatement les informations nécessaires à une prise de décision. Au plan organisationnel, seule une comptabilité peut fournir une information immédiate et fiable. Aussi, dans un contexte économique caractérisé par des mutations rapides et imprévisibles ainsi que par une concurrence de plus en plus compétitive, la comptabilité est devenue un outil de gestion stratégique indispensable pour les entreprises. Elle permet aux gestionnaires et dirigeants de disposer d'une analyse suffisamment fine des performances de l'entreprise, ce qui leur permet de prendre les décisions les plus adéquates en rapport avec le développement et la pérennisation de leur entreprise.

Ainsi et partant du principe selon lequel «tout ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas » (Meunier, 2007:15), l'instauration d'un système de comptabilité efficace devient nécessaire pour doter les dirigeants d'une bonne visibilité leur permettant de piloter leur entreprise avec succès. La comptabilité consiste à collecter les informations, à les enregistrer et les synthétiser en vue de la situation patrimoniale et du résultat de l'entreprise. Les entreprises tiennent une comptabilité par obligation juridique, mais aussi par besoin de preuve et de contrôle. Astreintes à la tenir, elles ont longtemps joui d'une grande latitude pour satisfaire à cette obligation : aucun texte officiel ne leur proposait de listes de comptes, de modèles de documents de fin d'exercice ou n'édicte de règle d'enregistrement. Cette situation ne facilitait pas toujours la lecture et la compréhension des états comptables (Bilan, résultat...) et

surtout leur comparaison. Toutes les entreprises doivent mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage. Pour répondre à cette obligation d'information que le seul enregistrement comptable des opérations courantes ne saurait satisfaire, la comptabilité des entreprises prévoit la présentation annuelle d'états financiers de synthèse. L'édition de ces différents états (bilan, compte de résultat, TAFIRE, état annexé et état supplémentaire statistique) s'effectue à travers la réalisation d'opérations comptables ou extracomptables précises conduites dans un ordre logique et conventionnel au cours des travaux dits << de fin d'exercice >> ou d'inventaire. Si l'on considère la comptabilité comme étant un outil d'aide à la prise de décision des dirigeants, il urge donc de rendre efficace son organisation interne afin que celle-ci en reflète une image fidèle conformément aux principes et normes en vigueur. Afin de répondre à toutes ces exigences, les dirigeants des PME ont l'obligation d'assurer une gestion rigoureuse de leur entreprise. Dans certaines entreprises, il n'est pas rare de constater que le service comptabilité se trouve confronté à d'énormes difficultés d'ordre organisationnelle. Cette situation est généralement la conséquence de la gestion qui est faite des autres services opérationnels ainsi que du sommet stratégique. Il se pose alors le problème de savoir comment faut-il gérer la PME dans son ensemble afin qu'elle impacte positivement la gestion de la comptabilité qui, à son tour doit répondre à des principes de conformité, de régularité et d'image fidèle ?

L'objectif premier de notre étude est donc de sensibiliser tous les responsables d'entreprise à divers niveaux ainsi que l'ensemble du personnel sur les conséquences que pourrait avoir leur style de management, sur l'efficacité du service en charge de la comptabilité. Car une bonne organisation contribue à un meilleur rendement. Ainsi, si une entreprise doit mettre en place une organisation formelle et pertinente qui est basée sur une définition claire et précise des responsabilités et tâches du personnel comptable, des relations fonctionnelles entre les services comptables et les services opérationnels, du planning des travaux comptables (passation des écritures, analyse et justification des comptes), des délais de transmission des informations aux services comptables, des modalités de regroupement des informations comptables détenues au niveau des services opérationnels, des modalités d'archivage et de conservation des documents. En somme, elle devra répartir les tâches au sein de son service comptable en vue d'assurer une transmission fluide des informations comptables et leurs traitements à temps.

Dans le cadre de notre étude, nous nous appesantirons essentiellement sur l'impact que pourrait avoir la structure organisationnelle des PME sur la gestion de leur comptabilité générale. Nous avons décidé de délimiter les contours du thème ainsi, en raison du rôle important que joue la comptabilité générale au sein d'une organisation et du fait qu'elle soit la plus utilisée dans la majorité des PME.

Cette étude trouve son intérêt dans le fait qu'elle permettra aux différents acteurs du monde de l'entreprise d'avoir un regard critique sur les conséquences des actes qu'ils posent, et par voie de fait de prévoir des mesures correctrices et de ne pas attendre forcément que les états financiers soit établis avant de prendre des décisions stratégiques. De manière pratique, elle nous montrera comment est structurée une entreprise ainsi que les mesures préventives qui sont prises en vue d'assainir de façon complète et définitive la situation économique et le résultat de l'entreprise à travers une comptabilité plus juste, reflétant la réalité des opérations, leur exhaustivité, en d'autres termes, l'image fidèle de la situation patrimoniale.

Afin de mieux cerner les différents contours de notre thème, notre étude s'appesantira autour de deux grands axes. Une première partie qui sera consacré au cadre théorique de l'impact de la structure organisationnelle des PME sur la gestion de leur comptabilité générale. A cette étape, il s'agira dans un premier chapitre de faire une analyse complète de la structure organisationnelle des PME ainsi que de la gestion comptable ; dans un second chapitre, nous analyserons l'impact de la structure organisationnelle des PME sur la gestion de leur comptabilité ; dans un troisième chapitre, nous évoquerons l'approche méthodologique qui nous a permis de faire le rapport entre la manière dont l'entreprise est organisée et son incidence sur la comptabilité. Dans la deuxième partie du mémoire, nous étudierons le cas d'une PME dénommée Groupe Cabinet Conseil International-Afrique. Nous ferons dans le premier chapitre de cette deuxième partie, une présentation de l'organisation générale de cette PME. Cette première étape nous permettra dans le second chapitre de cette deuxième partie, de faire une description de la gestion comptable au sein du Groupe CCI-Afrique. Dans le troisième chapitre de cette deuxième partie nous analyserons l'impact que la structure organisationnelle du Groupe CCI-Afrique a sur la gestion de sa comptabilité générale et nous terminerons par des recommandations que nous formulerons à l'endroit de tous les acteurs du Groupe CCI-Afrique.

PREMIERE PARTIE
CADRE THEORIQUE

De nos jours, on constate qu'il y'a de plus en plus de Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui se créent. Ces PME, le plus souvent, au bout de la première année d'exploitation rencontre d'énormes difficultés liées aussi bien à leur gestion interne qu'à l'environnement dans lequel elles évoluent. C'est la raison pour laquelle, dans la première partie de ce mémoire, nous présenterons de manière générale, la structure organisationnelle des PME et la gestion de leur comptabilité dans un premier chapitre et ensuite dans un second chapitre nous déduirons les conséquences que peuvent avoir la structure organisationnelle de ces PME sur l'efficacité de leur gestion comptable.

CHAPITRE I : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES PME ET LA GESTION DE LEUR COMPTABILITE

Pour répondre efficacement à la problématique de la gestion efficace et efficiente de la fonction comptable au sein des PME, nous présenterons dans un premier temps, leur organisation générale et ensuite définirons la notion de comptabilité et d'organisation comptable.

1.1 Organisation générale des PME

Les Petites et Moyennes Entreprises ont une manière toute particulière de s'organiser au plan interne. Dans le but de comprendre leur fonctionnement, nous analyserons leur structure organisationnelle.

1.1.1 Analyse de la structure organisationnelle des PME

Afin de mieux cerner le fonctionnement général des PME, notre revue de la littérature s'est basée sur des ouvrages. Selon Denos (2004 :60) pour restructurer une SARL et pour assurer son développement, l'entreprise peut être amenée à revoir sa structure juridique : croissance externe par absorption de concurrents, restructuration interne par regroupement d'activités dispersées, filialisation de certaines branches d'activité. C'est dans ce même ordre d'idées que Leroy (2008 :5) nous éclaire sur les différentes stratégies que l'entreprise peut mettre en place et évoque l'importance qu'une entreprise soit bien organisée au plan interne. Moral (2003 :10) quant à lui stipule que «Depuis peu, on assiste à l'explosion de la demande pour un nouveau type de manager capable de diriger des équipes appartenant à des cultures différentes disséminées dans de multiples pays : le manager global» cet ouvrage explique les origines du phénomène et la complexité du management au quotidien. Il aborde les différents aspects de la culture, la formation du manager global, le management. Christophe (Année 2003 :16) nous apprend comment gérer et décider en situation de crise. Il fournit à la fois des matrices de réflexion sur les crises et propose des outils d'analyse et d'intervention pour prévenir les crises, réagir de façon adéquate et capitaliser sur ces événements pour transformer les organisations.

Nous en avons retenu que sous les termes génériques « structure organisationnelle » sont regroupés tous les éléments de la structure qui peuvent avoir une influence sur le système de comptabilité de l'entreprise.

Nous retiendrons qu'il y'a fondamentalement cinq dimensions organisationnelles : la différenciation (verticale -nombre de niveaux hiérarchiques- ou horizontale-nombre de services-), la standardisation (importance des procédures), la formalisation (le recours à l'écrit), la décentralisation et le degré de planification-contrôle. Le succès d'une réorganisation de la structure peut passer par une remise en cause des systèmes de mesure de la performance ; la décentralisation est un facteur facilitant la remise en cause des systèmes comptables. La synthèse des réflexions de ces auteurs nous a permis de déduire les principes d'organisation.

1.1.1.1 Les principes d'organisation

La fonction administrative n'a pour organe et pour instrument que le corps social. La santé et le bon fonctionnement du corps social dépendent d'un certain nombre de conditions tel que les principes, les lois ou les règles. Ces principes sont souples et susceptibles de s'adapter à tous les besoins. D'après ces principes, une organisation élabore en premier lieu un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adaptée à la réalisation de ces plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main d'œuvre, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction, et enfin fait veiller à l'efficacité de ses employés, de préférence par des services "d'état major" indépendants, distincts des départements fonctionnels. Voici donc quelques principes ainsi que leurs caractéristiques.

Tableau n °1 : Les grands principes d'organisation

Principes	Caractéristiques
1. Division du travail	Elle est d'ordre naturel. Elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. L'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment des mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance, une précision qui accroissent leur rendement. Elle a pour conséquences la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.
2. Autorité	L'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. Fayol distingue, dans un chef, l'autorité statutaire qui tient à la fonction, et l'autorité personnelle faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement...
3. La discipline	C'est essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents.
4. L'unité de commandement	Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef. La dualité de commandement est une source perpétuelle de conflits, parfois très graves, qui sollicitent particulièrement l'attention de chefs à tous les niveaux.
5. L'unité de direction	Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but. C'est la condition nécessaire de l'unité d'action, de la coordination des forces, de la convergence des efforts.
6. La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général	Ce principe rappelle que, dans une entreprise, l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agents, ne doit pas prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise. L'ambition, l'égoïsme, la paresse..., tendent à faire perdre de vue l'intérêt général au profit de l'intérêt particulier.
7. La rémunération	C'est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise. Fayol distingue pour les ouvriers, trois modes de rétribution (paiement à la journée, à la tâche, aux pièces) qu'il est

	possible de combiner à des primes, une participation des salariés aux bénéfices, des subsides en nature, des satisfactions honorifiques...
8. La centralisation	C'est un fait d'ordre naturel. La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise. Dans les petites affaires, où les ordres du chef vont directement aux agents inférieurs, la centralisation est absolue.
9. La hiérarchie	La hiérarchie est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. La voie hiérarchique est le chemin que suivent les communications qui partent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées. Ce chemin est imposé à la fois par le besoin d'une transmission assurée et par l'unité de commandement.
10. L'ordre	Fayol distingue l'ordre matériel (une place pour chaque chose et chaque chose à sa place) et l'ordre social (une place pour chaque personne et chaque personne à sa place). L'ordre matériel doit avoir pour résultat d'éviter les pertes de matières et des pertes de temps. L'ordre social nécessite deux opérations administratives difficiles : une bonne organisation et un bon recrutement
11. L'équité	Pour que le personnel soit encouragé à apporter dans l'exercice de ses fonctions toute la bonne volonté et le dévouement dont il est capable, il faut qu'il soit traité avec bienveillance ; l'équité résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice.
12. La stabilité du personnel	Fayol considère qu'il faut du temps à un agent pour s'initier à une fonction nouvelle et pour arriver à bien la remplir (en admettant qu'il soit pourvu des aptitudes nécessaires).
13. L'initiative	Concevoir un plan et en assurer la réussite, c'est ce que Fayol appelle l'initiative. C'est la liberté de proposer, d'exécuter... Un chef qui sait donner de l'initiative à son personnel, est infiniment supérieur à un autre.
14. L'union du personnel	« L'union fait la force » : l'harmonie, l'union dans le personnel d'une entreprise est une grande force dans cette entreprise. Fayol insiste sur un principe à observer (l'unité de commandement) et deux dangers à éviter (une mauvaise interprétation de la devise « diviser pour régner » ; l'abus des

	communications écrites).
--	--------------------------

Source : Christophe (2003:23)

1.1.1.2 Les structures des Petites et Moyennes Entreprises (PME)

Bossuat (2008 :35) nous montre comment analyser, décider, organiser, motiver, animer, évaluer, déléguer... Comment conduire avec succès ces actions managériales tout en affirmant son propre style. Plane (2008:10) quant à lui nous sensibilise sur la Théorie et le management des organisations. Il présente les principales écoles et courants en insistant à la fois sur les approches sociologiques et socio-économiques. On part du principe que dès que l'entreprise atteint une certaine taille, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail de chacun. Il appartient ici aux dirigeants de l'entreprise de bâtir une structure, représentée par un organigramme et définir ce que l'on appelle une organisation. L'organigramme est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise. L'organisation consiste à la fois à prendre telles ou telles dispositions, à mettre en œuvre tels ou tels moyens en vue d'atteindre des objectifs, mais également à régler l'entreprise pour la faire fonctionner. Pour Leroy (2008 :35). La structure de l'entreprise est constituée par l'agencement des divers services les uns par rapport aux autres. Etablir la structure de l'entreprise consiste donc : à définir les services à constituer (c'est la répartition de tâches), à établir les attributions de chacun, à fixer les moyens qui doivent leur être affectés, à préciser les relations entre les services (relations hiérarchiques).

Selon Chambeaud (2010:56) l'entreprise est découpée en sous-système. Nous en avons retenu que le découpage de l'entreprise en sous-systèmes permet d'étudier des structures schématisées par des organigrammes ou les dispositifs graphiques suivants. Les structures simples dont la plupart ont été décrites et analysées par Fayol et Taylor, laissent aujourd'hui place à des structures plus complexes et mieux adaptées à la réalité des grandes organisations.

1.1.1.2.1 Les structures simples

➤ La structure fonctionnelle (forme en U)

Pour Duhamel (1986 :12), cette structure implique une homogénéité de chaque fonction, à la tête de laquelle on retrouvera un responsable compétent. C'est à la direction générale d'assurer la coordination entre les fonctions dans une telle structure. Une telle organisation est efficiente pour une entreprise mono productrice, peu complexe, et de petite taille. La division du travail se fait uniquement autour d'une production unique. (Voir annexe n° 1 Page 60)

➤ La structure divisionnelle (ou décentralisée)

Selon KOENIG (1990 :23), la structure divisionnelle ou par produit permet aux entreprises à production diversifiée et complexe de répartir le travail (les tâches) en fonction des branches, des produits, et des familles de produits fabriqués. Chaque division est responsable de ses coûts et de ses résultats, et ne traite que des opérations relatives à un même produit. Contrairement aux structures classiques (de Taylor ou de Fayol), la structure divisionnelle adopte la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités. Ce qui permet plus de réactivité et de souplesse face à un environnement fluctuant. Ce type de structure en donnant plus d'initiative aux cadres, augmente la motivation du personnel, facteur de productivité et de qualité. (Voir annexe N° 2 Page 61)

Par contre, étant donné que chaque division peut adopter une structure spécifique (par exemple une structure fonctionnelle), ceci introduit le risque de transformation de l'ensemble des divisions en une collection d'entreprises indépendantes. Le type de client ou le secteur géographique peut servir de critère pour structurer l'entreprise. On parle alors de la structure géographique. (Voir annexe N° 3 Page 62)

1.1.1.2.2 Les structures complexes

➤ La structure matricielle

Selon Leroy (2008:36), elle est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux critères : un critère fonctionnel et un critère divisionnel. Elle a été décrite par J.K Galbraith, au début des années 70. Cette structure doit conduire à un cumul des compétences : celle du chef de produit ou chef de projet associée à celle du spécialiste de chaque grande fonction. Cette structure est particulièrement bien adaptée à la complexité croissante de l'entreprise ainsi qu'à l'impératif de flexibilité. Un projet peut être annulé à tout moment sans modifier la structure. En s'appuyant sur la stratégie, la structure matricielle facilite la décentralisation de l'entreprise et favorise la concurrence entre les chefs de projet. Elle génère cependant des difficultés de coordination et peut être à l'origine de conflits (si le poids du fonctionnel et du divisionnel sont disproportionnés). Les salariés quant à eux sont souvent hostiles à la mise en place d'une structure qui ne leur indique pas de qui ils dépendent. (Voir Annexe 4 Page 62)

➤ La structure multidimensionnelle

Selon Leroy (2008:37), cette structure repose sur le même principe que la structure matricielle, mais associe une double, voir une triple ligne hiérarchique permanente. Elle est moins flexible que la structure matricielle, son extrême complexité rend souvent l'organisation ingérable. (Voir annexe 5 Page 63)

➤ La structure polycellulaire

Pour Leroy (2008:38), l'organisation polycellulaire remet en cause la pyramide traditionnelle au profit de grands ensembles flexibles et complémentaires. Chaque cellule se structure autour d'équipes.

➤ La structure organisationnelle

Cegos (1987:36), dans un effort de classification beaucoup plus ambitieux, qui tente de rendre compte de la diversité des organisations économiques, avance l'idée que toute organisation économique se caractérise par la permanence de ses composantes.

Toutefois, la combinaison de celles-ci et leur hiérarchisation conduisent à une forte différenciation des formes organisationnelles. Une nouvelle représentation de la structure des entreprises est définie à partir de cinq composantes de base :

- **le centre opérationnel** : Il désigne les membres chargés directement d'assurer la production, qui constitue la raison d'être de l'organisation ;
 - **le sommet stratégique** : C'est l'instance où se prennent les décisions d'allocation des ressources dans le court et le long terme ;
 - **la ligne hiérarchique** : Elle transmet les décisions du sommet stratégique et en assure la mise en œuvre. Elle sert aussi de support aux flux d'informations entre centre opérationnel et sommet stratégique ;
 - **la technostructure** : Elle est chargée d'élaborer et de suivre les programmes d'investissements. Elle vise à standardiser les procédures en vue de rendre le travail plus efficace ;
 - **le support logistique** : Il assure les fonctions depuis la communication entre les différentes instances jusqu'à l'entretien, la documentation, les relations avec l'environnement. Sa fonction vise à maîtriser le maximum d'activités de l'entreprise, même si celles-ci sont marginales. Toute organisation comprend selon Mintzberg, ces cinq (5) composantes. Les fonctions peuvent se recouper, ou être assurées par un même participant, mais en général, elles sont distinctes. Dans son ouvrage « Voyage au centre des organisations », Mintzberg définira une sixième composante : l'idéologie. Cette dernière se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation et la différencie des autres. Cette notion est à rapprocher du concept de culture d'entreprise : image interne d'une organisation qui regroupe l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites, des tabous et des symboles. La typologie de Mintzberg est remarquable car elle aborde l'organisation comme un assemblage structuré de participants, et non comme une collection d'individus dont les relations sont déterminées de façon exogène. Elle part du principe qu'une organisation est avant tout une coalition entre sous-groupes structurés de participants, hétérogènes certes, mais dont résulte pourtant une cohérence propre. La configuration structurelle rappelle l'anatomie humaine. La prédominance d'une composante sur les autres et l'agencement des autres composantes qui en résultent, permettent à Mintzberg d'identifier cinq formes organisationnelles fondamentales :
- **la structure simple**, caractérisée par la domination du sommet stratégique. On a alors, une organisation de faible complexité, dans laquelle les décisions sont prises par quelques

individus. L'autorité est donc très concentrée, la taille petite, et la contrainte exercée par l'environnement très forte ;

- **la bureaucratie mécaniste**, caractérisée par la domination de la technostructure. Il s'agit d'organisation pour laquelle la technologie impose une très forte standardisation des tâches, de sorte que la plupart des décisions ont un caractère routinier et contraint (par la technique), d'où l'importance des ingénieurs et des techniciens. La contrainte technologique induit une autorité centralisée. Cette organisation vise des objectifs précis et en nombre limité, d'où son caractère très fonctionnel ;

- **la bureaucratie professionnelle**, caractérisée par la domination du centre opérationnel. Il s'agit d'organisation faisant appel à des technologies très sophistiquées et changeantes. Il y a standardisation des tâches associée à une forte division du travail, exigeant une forte participation d'un personnel hautement qualifié. Les procédures de décisions, largement décentralisées, utilisent des règles peu formelles qui permettent la flexibilité des choix. Dès lors, on a des organisations opérant dans un environnement complexe mais stable, et où la gestion des conflits internes occupe une grande place ;

- **la structure divisionnelle**, caractérisée par la domination de la ligne hiérarchique. On a ici un assemblage d'unités autonomes. Les technologies employées ne nécessitent guère d'initiatives de la part des participants. L'essentiel des problèmes concernent la mise en œuvre et le suivi d'activités bien définies. Aussi la plupart des décisions sont laissées aux instances intermédiaires les mieux à même de réagir sur le terrain ;

- **l'adhocratie**, caractérisée par la domination du support logistique. On est ici en présence d'unités de petite taille, où les participants utilisent des technologies instables, dans un environnement complexe et en perpétuel mouvement. Ce qui entraîne une forte différenciation horizontale des tâches. La décentralisation des décisions et la faible hiérarchisation formelle se révèlent essentielles pour garantir la flexibilité de l'organisation. Le rôle clé du personnel logistique s'explique par le caractère hautement spécialisé de celui-ci, et la décentralisation par la nécessité de travailler en équipes (voir les fabricants de logiciels).

1.1.1.2.3 Surveillance par la direction et culture de contrôle

➤ Conseil d'administration

Pour Duprez & al. (2008 :16) le conseil d'administration devrait être chargé d'approuver les stratégies et politiques, d'apprécier les risques encourus par l'entreprise, de fixer des niveaux acceptables en regard de ces risques en s'assurant que la direction générale prend les dispositions nécessaires pour identifier, surveiller et contrôler ces risques, d'approuver la structure organisationnelle et de s'assurer que la direction générale surveille l'efficacité du système de contrôle interne. Le conseil d'administration a une mission de gouvernance, d'orientation et de surveillance vis-à-vis de la direction générale. Il est chargé de fixer les grandes stratégies et les principales politiques de l'organisation et d'approuver sa structure organisationnelle globale. Il lui incombe en dernier ressort de veiller à la mise en place et à l'application d'un système adéquat de contrôle interne. Pour être efficaces, ses membres doivent être objectifs, compétents et scrupuleux et connaître les activités de l'entreprise ainsi que les risques qu'elle encourt. Un conseil d'administration fort et actif, surtout lorsqu'il est associé à des canaux de communication faisant bien remonter l'information et à des organes financiers, juridiques et d'audit interne efficaces, est souvent le mieux en mesure de résoudre les problèmes qui pourraient amoindrir l'efficacité du système de contrôle interne.

Le conseil d'administration devrait inclure dans ses activités des discussions régulières avec la direction sur l'efficacité du système de contrôle interne, un examen, dans les délais les plus brefs, des évaluations sur les contrôles internes effectuées par la direction et les auditeurs internes et externes, des actions répétées pour s'assurer que la direction a pris en compte de manière appropriée les recommandations et préoccupations exprimées par les auditeurs et autorités de contrôle au sujet des carences du contrôle interne. Une option utilisée par celle-ci de nombreux pays consiste à instaurer un comité d'audit indépendant pour assister le conseil dans l'exercice de ses responsabilités. Cela permet d'examiner dans le détail des informations et rapports sans devoir mobiliser tous les administrateurs et d'apporter toute l'attention nécessaire à certaines questions particulières. Le comité d'audit est généralement responsable du suivi du processus de communication financière et du système de contrôle interne. Dans le cadre de cette responsabilité, il est attentif aux opérations du département d'audit interne de l'entreprise, auquel il sert de contact direct; il engage également les auditeurs externes et en est l'interlocuteur privilégié. Dans les pays optant pour un comité d'audit, celui-ci devrait être entièrement composé d'administrateurs extérieurs (c'est-à-dire de membres du conseil qui ne

sont employés ni par l'entreprise ni par l'un de ses établissements affiliés) possédant une compétence en matière de communication financière et de contrôle interne. Il convient de noter que la constitution d'un comité d'audit ne devrait en aucun cas décharger le conseil plénier de ses tâches, lui seul étant juridiquement mandaté à prendre des décisions.

➤ **Direction générale**

Duprez & al. (2008 :18) estime que la direction générale devrait être chargée de mettre en œuvre les stratégies approuvées par le conseil, de définir des politiques de contrôle interne appropriées et de surveiller l'efficacité du système de contrôle interne. Il incombe à la direction générale de mettre en œuvre les directives approuvées par le conseil d'administration, en appliquant notamment les stratégies et politiques de la banque et en instaurant un système de contrôle interne efficace. Pour l'élaboration des politiques et procédures de contrôle interne plus spécifiques, les membres de la direction générale délèguent habituellement leur responsabilité aux personnes chargées des activités ou fonctions d'une unité particulière. Il est donc important que la direction générale s'assure que ces personnes établissent et conduisent les politiques et procédures appropriées. Le respect de la conformité à un système de contrôle interne passe en grande partie par une structure organisationnelle parfaitement transparente et connue de l'ensemble du personnel, montrant clairement les niveaux de responsabilité et d'autorité en matière de notification et permettant une communication adéquate dans l'ensemble de l'organisation. La répartition des tâches et responsabilités devrait garantir l'absence de ruptures dans la chaîne hiérarchique et l'exercice d'un degré de contrôle efficace par la direction à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes ses activités. Il importe que la direction générale prenne des mesures pour garantir que les activités sont conduites par du personnel qualifié possédant l'expérience et les capacités techniques requises. Le personnel devrait bénéficier d'une rémunération appropriée ainsi que d'une remise à niveau périodique de sa formation et de ses compétences. La direction générale devrait instaurer des politiques de rémunération et de promotion récompensant les comportements adéquats et réduisant au maximum les incitations, pour les agents, à ignorer ou à contourner les mécanismes de contrôle interne.

➤ Culture de contrôle

Argyris (2003:23) affirme que le conseil d'administration et la direction générale sont chargés de promouvoir des critères élevés d'éthique et d'intégrité et d'instaurer, au sein de l'organisation, une culture qui souligne et démontre, à tous les niveaux du personnel, l'importance des contrôles. Tous les niveaux du personnel de l'organisation doivent comprendre leur rôle dans le contrôle interne et s'impliquer activement dans ce processus. L'un des éléments essentiels d'un système de contrôle interne efficace réside dans une culture de contrôle fort. Il incombe au conseil d'administration et à la direction générale de souligner, dans les termes utilisés et les actions entreprises, l'importance du contrôle interne; cela passe notamment par les valeurs éthiques mises en avant par la direction dans son comportement professionnel, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Les termes, actes et attitudes de ces deux instances affectent l'intégrité, l'éthique et les autres aspects de la culture de contrôle d'un établissement. À des degrés divers, le contrôle interne relève de la responsabilité de chacun. Presque tous les employés produisent des informations utilisées dans le système de contrôle interne ou effectuent d'autres actions indispensables à l'exercice du contrôle. Un élément clé d'un système de contrôle interne fort est la conscience, pour chaque employé, de la nécessité d'assumer ses tâches de manière efficace et de notifier à la hiérarchie tout problème rencontré dans le cadre des opérations, toute infraction au code de conduite ainsi que toute violation des politiques établies ou action illégale constatée. L'idéal, à cet effet, est que les procédures opérationnelles soient clairement précisées par écrit et mises à la disposition de l'ensemble du personnel concerné. Il est essentiel que tous les agents comprennent l'importance du contrôle interne et s'impliquent activement dans ce processus. En renforçant les valeurs éthiques, les PME devraient éviter des politiques et pratiques pouvant engendrer par mégarde des incitations ou des tentations à effectuer des activités inappropriées: importance exagérée donnée aux objectifs de performance ou autres résultats opérationnels, particulièrement à court terme; gratifications élevées liées aux performances; séparation inefficace des tâches ou d'autres fonctions de contrôle pouvant conduire à mal utiliser les ressources ou à dissimuler des performances médiocres; sanctions minimales ou excessives en cas de comportement incorrect. Si l'existence d'une forte culture de contrôle interne ne garantit pas à une organisation d'atteindre ses objectifs, son absence augmente les risques d'erreurs non décelées ou d'irrégularités.

1.1.2 L'exercice du pouvoir dans l'entreprise

Selon Fernandez (2008 :26), toute structure suppose l'existence d'un pouvoir, c'est à dire la mise en place de relations stables d'autorité. Cette autorité peut s'exercer sur les tâches (un subordonné dépend de plusieurs chefs compétents chacun dans leur spécialité), sur les personnes (c'est la position hiérarchique du chef). L'autorité peut également être partagée entre une ligne hiérarchique investie d'un pouvoir général de commandement et une ligne de conseil formée de fonctionnels. Remarquons enfin que l'autorité peut apparaître d'un point de vue formel ou informel dans la structure de l'entreprise. Il est tout aussi important de maîtriser le mécanisme de la prise de décision car tous les cadres, tant inférieurs, intermédiaires que supérieurs, prennent des décisions. C'est pourquoi on peut regrouper ces dernières en trois grandes catégories soit les décisions institutionnelles, administratives et techniques. La figure suivante illustre ces divers types de décisions.

Tableau n ° 2 : Les types de décisions selon le niveau hiérarchique des cadres

Décideurs	Types de décisions	Décisions à prendre
Cadres supérieurs →	Décisions institutionnelles	Doit-on ouvrir une nouvelle boutique au centre-ville de Montréal ?
Cadres intermédiaires →	Décisions administratives	Qui sera responsable de la mise en place de cette nouvelle boutique ? Qui seront les fournisseurs ? Quelles collections de vêtements offrira-t-on ? Quelle sera la clientèle cible ?
Cadres inférieurs →	Décisions techniques	Quel logiciel comptable utilisera-t-on ?

Source : Barrand (2004 :38)

Les *décisions institutionnelles* relèvent des cadres supérieurs, lesquels se laissent beaucoup influencer par leur environnement extérieur. Ces décisions sont importantes pour la survie de l'entreprise et comportent des risques élevés. Elles touchent non pas à une seule fonction de l'entreprise telle la commercialisation, mais plutôt l'entreprise dans son ensemble.

Les *décisions administratives* sont ordinairement le fait des cadres intermédiaires. À l'exemple des décisions institutionnelles, elles visent surtout à harmoniser les activités de l'entreprise avec son environnement extérieur. Citons, entre autres, un directeur de la commercialisation qui adopte une stratégie en matière de prix ou de publicité afin d'accroître sa part de marché. Avant de prendre cette décision, il aura examiné diverses composantes de l'environnement extérieur, dont les préférences des consommateurs, le nombre de clients possibles, les activités de ses principaux concurrents et les réglementations qui s'appliquent à la fabrication, à la commercialisation et à la vente des produits en cause. Règle générale, les décisions administratives se rapportent à une fonction particulière de l'entreprise (telles la production, la commercialisation, les ressources humaines, les finances).

Les *décisions techniques* sont du ressort des cadres inférieurs. Elles se rattachent à une activité bien précise au sein de l'entreprise et ont pour but d'assurer la transformation des intrants (ressources) en extrants (biens). Le responsable de la perception des comptes clients, par exemple, peut envisager d'informatiser son système comptable. Il s'agit là d'une décision technique, car ce gestionnaire et le directeur du service d'analyse devront choisir le logiciel approprié.

1.1.2.1 La hiérarchie fonctionnelle

Mise en place par Taylor, cette structure repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité : tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant d'autorité que dans son domaine propre. Cette structure a pour avantage de favoriser la spécialisation, principe de base de la conception taylorienne. Elle pose cependant des problèmes de coordination des activités, elle peut également favoriser certains abandons de responsabilité, et constituer une source de conflits (multiples commandements).

1.1.2.2 La hiérarchie linéaire

Elle a été proposée par Fayol, en réaction au modèle Taylorien. Elle repose sur le principe d'unité du commandement (chaque salarié ne dépend que d'un seul chef). Le découpage des

responsabilités peut se faire par fonction, par produit. La structure hiérarchique allie simplicité et clarté dans la définition des responsabilités. Elle freine cependant la circulation de l'information, et établit un cloisonnement entre les différents services. Ce qui nuit à la coordination de l'entreprise.

1.1.2.3 La structure Staff and Line

Pour fernandez (2008 :35), Cette structure s'est développée aux USA durant les années 70. Elle visait à partager l'autorité entre les chefs opérationnels qui agissent, et les chefs fonctionnels qui conseillent et influencent. Elle tente donc de cumuler les avantages des deux structures précédentes en associant des organes hiérarchiques (Line) à des organes fonctionnels (Staff). Cette structure repose sur le principe d'unicité du commandement et sur la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes pour la préparation des décisions et le contrôle de leurs applications. La création d'un état major élève cependant les coûts de fonctionnement, et peut être à l'origine de conflits entre opérationnels et directionnels. (Voir Annexe 5 Page 63)

1.1.2.4 L'autorité formelle et les relations informelles

Afin de faciliter l'exécution des tâches au sein des entreprises, les dirigeants ont pris la mesure d'instaurer des systèmes de gestion. Nous aborderons la question de l'autorité formelle et des relations informelles au sein de l'entreprise ainsi que leur impact sur la gestion.

1.1.2.4.1 L'autorité formelle

Pour Barrand & al (2004 :22), l'autorité formelle est le résultat d'un processus décisionnel établissant une hiérarchie entre les différents services ou membres de l'organisation. Les dirigeants de l'entreprise ont ainsi exprimé leur volonté de diviser le travail, de confier sa réalisation à plusieurs services hiérarchisés et d'établir des modèles de relations entre les services afin de coordonner leur action et d'atteindre les objectifs de l'organisation. Les conventions collectives, les livres de règlements, les dépliants publicitaires ou les rapports annuels permettent de comprendre la structure formelle de l'organisation. Même si l'organigramme constitue une description discutable de la structure de l'entreprise, il donne

une image exacte de la division du travail (en poste) et du regroupement de ceux-ci, mais aussi du flux d'autorité reconnue.

1.1.2.4.2 Les relations informelles

Selon Barrand & al (2004 :22), l'organisation informelle est rarement représentée par un organigramme ou un schéma, mais elle joue cependant un rôle important. Le sociogramme est une carte des communications et des réseaux d'influence au niveau de la structure d'une organisation. Il s'agit ainsi de prendre en compte les réseaux de relations informelles (discussions de couloir), les normes et les règles officieuses (habitudes de travail, culture d'entreprise), et les relations d'autorité non prévues (forte compétence ou personnalité d'un membre de l'organisation). Les relations informelles permettent une meilleure circulation de l'information et contribuent à rendre l'organisation plus performante en palliant les insuffisances de la structure formelle. Elles peuvent également prendre le pas sur la structure formelle et rendre l'organisation inefficace.

1.1.2.4.3 Les mécanismes de coordination

Pour Plane (2008 :43), les mécanismes de coordination sont l'élément fondamental qui maintient ensemble les parties de l'organisation. A partir du moment où le travail est divisé, et réparti entre plusieurs personnes ou services, il devient nécessaire de mettre en œuvre des mécanismes de coordination afin d'éviter de graves dysfonctionnements de l'organisation. Cinq mécanismes de coordination paraissent suffisants pour expliquer les moyens par lesquels les organisations coordonnent leur travail.

➤ L'ajustement mutuel

On organise la coordination du travail par une communication informelle. C'est une discussion entre individus. Ce système convient pour un petit nombre de personnes ou des situations très complexes (quand l'ignorance des individus est très grande), il faut qu'il n'y ait pas de hiérarchie entre les personnes, chacun apporte ses compétences.

➤ La supervision directe

Il y a une personne, le chef, qui est investi d'une responsabilité du travail d'autres personnes (subordonnés). Ce sont des relations inégalitaires, les individus n'ont pas le même

pouvoir. On voit apparaître avec ce mécanisme la structure hiérarchique et les problèmes idéologiques. Quand la structure grandit en symbiose avec l'organisation, apparaît la nécessité de faire faire (la délégation) donc de contrôler le travail des autres.

➤ **La standardisation**

La coordination se fait au niveau de la conception du travail (elle est incorporée dans un programme). Chaque individu sait ce que l'on attend de lui. Il s'agit donc de prévoir de façon précise le descriptif des tâches avant leur exécution.

1.2 Notion de Comptabilité et d'Organisation comptable

Nous avons retenue en termes de définition, d'évolution et d'organisation comptable ce qui suit :

1.2.1 Définition et évolution de la comptabilité

De nos jours, la comptabilité est devenue un outil de gestion indispensable au sein de l'entreprise. Quelle définition peut-on donner à la comptabilité ? Comment a-t-elle évolué au fil des années ?

1.2.1.1 Définition

Pour Disle & al (2007 :3), la comptabilité peut être définie comme une méthode quantitative, décrivant en unité monétaire, la situation patrimoniale d'une entreprise à un instant donné. Elle est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer et mémoriser les échanges de l'entreprise avec son environnement ; de fournir régulièrement des informations sur la situation financière de l'entreprise et sur ses performances aux utilisateurs internes et externes de l'entreprise.

La fonction comptable est donc utilisée pour répondre :

- aux obligations légales de publication afin d'informer les tiers ;
- à une gestion efficace de l'entreprise : prise de décision, maîtrise des coûts, élaboration de stratégies,
- aux moyens de preuve dans la vie des affaires

1.2.1.2 Evolution de la comptabilité

Selon Vétéan & al (1997 : 15), durant l'Antiquité, la comptabilité simple consistait à enregistrer d'une façon chronologique les entrées et les sorties de matière (aujourd'hui on parlerait de flux réel) ou de numéraire (aujourd'hui on parlerait de flux financier). Cette méthode a été employée jusqu'au Moyen- Age, aussi bien pour la comptabilité publique que pour la comptabilité privée.

Durant le Moyen-âge, le développement du crédit oblige les commerçants italiens à développer ce que l'on a appelé la « comptabilité en partie double » (Cette notion sera présentée ultérieurement). C'est vers la fin du XIIIème siècle, que les commerçants commencent à utiliser cette technique (exemple : les livres de comptes de la Casa di Bonsignori de Sienne).

Au cours du XIVème siècle, Francesco de Marco Datini (1335-1410) et les Masari de Gênes tiennent des registres de comptes dans lesquels apparaît le compte de « profits et pertes ».

La découverte de l'imprimerie (environ 1440, Gutenberg) va permettre la naissance de la comptabilité moderne : en permettant la diffusion et la généralisation des règles à travers l'Europe, elle favorisera la formalisation au cours du XIXe siècle de nombreuses méthodes comptables de tenue de livres utilisés encore aujourd'hui.

Dans un premier temps, se développe la comptabilité privée. La comptabilité est souvent abordée depuis un angle particulier, ou fait partie d'un ensemble plus vaste. C'est le cas du premier traité de comptabilité connu, le « Tractatus XI particularis de computus et scripturis » publié en 1494, dû à Fra Luca Pacioli (1445-1510).

Selon Disle & al (2007 :14), l'histoire de la comptabilité et l'évolution de sa technique et de ses objectifs sont liées au développement du commerce et de l'industrie et aux besoins qui sont apparus successivement. Les contacts économiques entre les hommes ont immédiatement nécessité de garder une trace de ces transactions. Des traces d'écritures comptables ont ainsi été retrouvées dans les civilisations sumériennes, inca, égyptiennes et romaines. De cette date jusqu'au moyen âge la comptabilité était sommaire (recette, dépenses et solde). Les aspects patrimoniaux sont apparus à partir de 1340 en Italie et surtout avec l'instauration de la partie double et des principes comptables par Luca Paccioli en 1494.

La seconde évolution date de l'ère industrielle caractérisée par l'afflux de capitaux et surtout par l'apparition des outils de gestion internes à l'entreprise. Les efforts de normalisation pour accroître la confiance des prêteurs datent de cette époque. La comptabilité de gestion y a également connu son essor surtout dans les pays anglo-saxons.

Le XIX^e siècle voit enfin le développement de l'enseignement des disciplines comptables grâce à des professeurs. De nos jours la comptabilité informatisée rend le travail des comptables encore plus facile à gérer.

1.2.2 Organisation Comptable

Selon Disle & al (2007 :3), les nombreuses informations qu'une entreprise reçoit ou émet doivent être organisées selon une logique précise. L'entreprise doit disposer d'informations concernant son activité, relatives au financement et liées aux moyens matériels et humains utilisés ou employés par l'entreprise. En nous référant aux textes de l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises sises dans les Etats-parties au traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (2000 :6) , nous constatons que le Chapitre II dudit acte a évoqué la question de l'organisation comptable. Ces articles sont au nombre de dix (10) (Articles 14 à 24). L'article 14 de cet acte uniforme stipule « l'organisation comptable mise en place dans l'entreprise doit satisfaire aux exigences de régularité et de sécurité pour assurer l'authenticité des écritures de façon à ce que la comptabilité puisse 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 ». Mieux, l'article 17 de cet acte uniforme explique ce qu'on entend par les termes « régularité et sécurité ». En effet, l'organisation comptable doit au moins respecter les principes suivants :

- la tenue de la comptabilité dans la langue officielle et dans l'unité monétaire égale du pays ;
- l'emploi de la technique de la partie double, qui se traduit par une écriture affectant au moins deux comptes, l'un étant débité et l'autre crédité. Lorsqu'une opération est enregistrée, le total des sommes inscrites au débit de comptes doit être égal au total des sommes inscrites au crédit d'autres comptes ;
- la justification des écritures par des pièces datées, conservées, classées dans un ordre défini dans le document décrivant les procédures et l'organisation comptables, susceptibles de servir comme moyen de preuve et portant les références de leur enregistrement en comptabilité ;
- le respect de l'enregistrement chronologique des opérations.

Les mouvements affectant le patrimoine de l'entreprise sont enregistrés en comptabilité, opération par opération, dans l'ordre de leur date de valeur comptable. Cette date est celle de l'émission par l'entreprise de la pièce justificative de l'opération, ou celle de la réception des pièces d'origine externe.

Les opérations de même nature réalisées en un même lieu et au cours d'une même journée peuvent être récapitulées sur une pièce justificative unique. Les mouvements sont récapitulés par période préalablement déterminée qui ne peut excéder un mois.

Une procédure destinée à garantir le caractère définitif de l'enregistrement de ces mouvements devra être mise en œuvre ;

- l'identification de chacun de ces enregistrements précisant l'indication de son origine et de son imputation, le contenu de l'opération à laquelle il se rapporte ainsi que les références de la pièce justificative qui l'appuie ;
- le contrôle par inventaire de l'existence et de la valeur des biens, créances et dettes de l'entreprise. L'opération d'inventaire consiste à relever tous les éléments du patrimoine de l'entreprise en mentionnant la nature, la quantité et la valeur de chacun d'eux à la date de l'inventaire. Les données d'inventaire sont organisées et conservées de manière à justifier le contenu de chacun des éléments recensés du patrimoine ;
- le recours, pour la tenue de la comptabilité de l'entreprise, à un plan de comptes normalisé dont la liste figure dans le Système comptable OHADA ;
- la tenue obligatoire de livres ou autres supports autorisés ainsi que la mise en œuvre de procédures de traitement agréées, permettant d'établir les états financiers annuels.

L'article 18, quant à lui, présente la disposition des classes. Dans l'article 19, on peut lire que les livres comptables et autres supports dont la tenue est obligatoire sont le livre-journal, le grand livre, la balance générale des comptes et le livre d'inventaire. L'article 20 de cet acte uniforme dispose que les livres comptables et autres supports doivent être tenus sans blanc ni altération d'aucune sorte. Toute correction d'erreur s'effectue exclusivement par inscription en négatif des éléments erronés ; l'enregistrement exact est ensuite opéré. L'article 22 quant à lui, dispose des règles générales concernant le traitement informatisé de la comptabilité. Quant aux articles 23 et 24, ils disposent que les états financiers annuels sont arrêtés au plus tard dans les quatre mois qui suivent la date de clôture de l'exercice et que la date d'arrêté

doit être mentionnée dans toute transmission des états financiers. Les livres comptables ou les documents qui en tiennent lieu, ainsi que les pièces justificatives sont conservés pendant dix ans. Au vu de tout cela, nous pouvons retenir que l'OHADA a prévu dans ses textes tous les éléments devant permettre aux entreprises d'assurer une bonne organisation de leur comptabilité.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons retenir que les PME ont une structure organisationnelle un peu différente des Grandes entreprises en raison de leur taille et des moyens dont elles disposent. Cette situation n'est pas sans impact sur la gestion de leur comptabilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : IMPACT DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES PME SUR LA GESTION DE LEUR COMPTABILITE

Les Petites et Moyennes Entreprises ont une manière propre à elles de gérer leur organisation. Cette situation peut avoir des répercussions sur leur gestion comptable. Dans cette partie, nous aborderons la question de l'impact du sommet stratégique ainsi que des services opérationnels sur la gestion de la comptabilité.

2.1 Impact du Sommet stratégique sur la gestion de la comptabilité

Il existe au sein d'une PME des relations fonctionnelles entre le sommet stratégique et les services opérationnelles. Les décisions prises par la Direction Générale impact également la gestion comptable de ces entreprises.

2.1.1 Impact sur le traitement manuel de la comptabilité

Selon Meunier (2007 :8), les décisions du sommet stratégique influence celles de la comptabilité car dit-on, la comptabilité doit refléter l'image fidèle de la situation patrimoniale de l'entreprise. Ce traitement manuel consiste à réceptionner, trier et classer les pièces comptables, puis procéder à l'imputation. Chaque entreprise doit avoir sa méthode d'archivage et doit avoir les outils nécessaires. Il revient donc au sommet stratégique de prendre toutes les dispositions afin d'impacter positivement la gestion de la comptabilité. Pour se faire, la direction générale doit prévoir des classeurs, des chronos, des perforieuses, des machines pour l'imputation, etc. Pour effectuer un bon travail, il doit également disposer des éléments suivants :

- ☐ fiche de prévision du chiffre d'affaire ;
- ☐ tableau de bord de gestion ;
- ☐ fiche de suivi de stock ;
- ☐ fiche de suivi du compte bancaire ;
- ☐ fiche de suivi du compte de caisse ;
- ☐ fiche de suivi du compte Fournisseurs ;
- ☐ feuille de calcul pour budget de trésorerie ;
- ☐ feuille de présence des employés ;

- ☐ feuille de travail des besoins en trésorerie à 90 jours ;
- ☐ formulaire de demande d'achat ;
- ☐ modèle d'arrêté de compte client ;
- ☐ modèle d'état de rapprochement bancaire ;
- ☐ modèle de billet à ordre sans garantie ;
- ☐ modèle de compte de résultat ;
- ☐ modèle de fiche de suivi mensuel des ventes - Etat Mensuel ;
- ☐ modèle de lettres de recouvrement ;
- ☐ modèle de réponse à une lettre de recouvrement ;

2.1.2 Impact sur le traitement Informatisé de la comptabilité

Sur le plan informatisé, la direction générale doit mettre à la disposition du service comptabilité, un ordinateur et un logiciel comptable permettant au comptable d'assurer pleinement sa mission. Ce logiciel comptable permettra à ce dernier d'établir les documents de synthèses dans des délais acceptables. Il faudra également veiller au respect de l'article 22 de l'acte uniforme portant organisation des comptabilités et avoir également une politique de sauvegarde des données comptables et financières.

Selon Duprez (2008:53), de manière générale, avant d'envisager le choix d'un logiciel comptable il convient d'avoir à l'esprit ce qu'est un tel outil. L'intérêt d'une comptabilité informatique ne réside pas uniquement dans la transcription pure et simple sur ordinateur de tâches manuelles. Celle-ci offre toutefois des aspects non négligeables :

- un gain de temps conséquent entre une saisie informatique et le report manuel de chiffres sur des journaux.
- une minimisation des erreurs souvent dues aux retranscriptions successives de chiffres,
- la totalisation automatique.

Ce qui différencie principalement la comptabilité informatique de la comptabilité manuelle c'est le devenir de l'information et son exploitation. En comptabilité manuelle toute opération fait l'objet d'un report sur journaux et grands livres selon un ordre précis, le plus souvent chronologique. Ceci répond à l'obligation légale de tenue des livres. Elle n'offre cependant pas aux décideurs de l'entreprise d'outils pratiques de conduite de celle-ci (on parle de tableaux de bord). L'information comptable reste en grande partie inexploitée et

inexploitable à moindre coût. Ainsi tout au mieux obtient-on au jour le jour une situation chronologique. Toute prospective, toute analyse budgétaire nécessite soit l'élaboration au coup par coup d'états critérisés à partir des journaux légaux, soit de tenir quotidiennement des journaux selon des critères autres que chronologiques (exemple pour déterminer les coûts réels de production de tel article, le délai moyen de paiement de tel marché etc.). Dans tous les cas l'information comptable doit être traitée manuellement sous plusieurs formes, celle pour les besoins légaux, et celle pour les besoins ponctuels de tableaux de bords. Qui dit traitements multiples, dit personnel en proportion. De plus La méthode manuelle n'offre qu'une vision réduite de la situation de l'entreprise. Même en employant les techniques de décalques, tout travail d'analyse requiert une mobilisation de personnel qui ne fait qu'alourdir les charges fixes. Charges qui ne sont d'ailleurs pas toujours prises en compte dans les dites analyses. En comptabilité informatique il en va autrement. Une opération équivaut à une comptabilisation unique, donc une seule saisie. De cette comptabilisation unique, le logiciel va générer de lui-même les documents comptables légaux et administratifs qui en découlent. Non seulement ces documents d'ailleurs, mais tous ceux que l'on peut juger opportun d'éditer pour avoir la meilleure vue possible sur un secteur de l'entreprise, ou sur son ensemble. Afin de mieux appréhender cette notion de comptabilisation unique prenons l'exemple simple du traitement d'une facture (sans parler des étapes préalables comme l'approvisionnement des stocks, la création d'un fichier clients qui entre pourtant dans la charge de travail):

Dans le cas manuel :

- Chiffrage de la facture
- Dactylographie de la facture
- Contrôle
- Report sur le journal des stocks
- Report sur la fiche client pour suivi des règlements
- Report sur le journal des ventes
- Cumuls journaliers du journal des ventes
- Report journalier des cumuls sur le journal général
- Report sur le Grand Livre

Dans le cas informatique :

- Codification manuelle (Code client, codes articles), ceci répondant à une obligation légale en matière d'imputation informatique. Les pièces comptabilisées doivent être accompagnées d'une note manuscrite, ceci dans un souci de contrôle et pour assurer un minimum de fiabilité.
- Saisie de la facture
- Report sur la commande du numéro de facture attribué par le logiciel.
- Edition et Contrôle

On le voit, un traitement manuel qui requiert au minimum 9 opérations manuelles longues et fastidieuses n'en demande plus que 4 rapides dans le système informatisé. Toutes les opérations de report sont évitées. Une personne traitant manuellement entre 50 et 100 factures par jour en traitera aisément le triple sur micro-ordinateur. La première opération de report évitée est la saisie de tous les éléments fixes d'une facture :

- Nom et adresse du facturé, Nom et adresse de livraisons : Ces données sont tenues par le logiciel sous forme de listes où chaque client est répertorié avec toutes ses coordonnées et informations utiles. A chacun est affecté un code qu'il suffit d'indiquer lors de la saisie de la facture. Les éléments associés à ce code sont alors automatiquement insérés en entête de la facture sans qu'il soit nécessaire de les retaper à chaque fois.
- Désignation des articles et prix de ventes : Sont également tenues par le logiciel sous forme de listes. chaque article y est associé à un code "produit" qu'il suffit de taper pour que tous les éléments s'y rapportant soient insérés dans le corps de la facture (Référence, Prix unitaire de vente, Taux de T.V.A. applicable etc.).

Sachant qu'un logiciel comptable s'occupe de toutes les opérations de chiffrage (y compris le calcul de la T.V.A.) on remarque vite que la saisie d'une facture peut se résumer à la saisie du code client, des codes articles, et des quantités pour ceux-ci. Mieux, le système informatique est en mesure d'appliquer automatiquement les rabais, remises, ristournes pour peu que les listes pré-définies contenant les références clients ou articles contiennent l'information adéquate (taux/barèmes).

Toutes les combinaisons de remises fonction client, fonction client/Article/quantités (remises croisées) imaginables sont théoriquement possibles, pour peu bien sur que l'on ai

indiqué au préalable au logiciel les bases de calculs. Il est d'ailleurs possible pour une facture donnée de ne pas appliquer les remises précalculées. Le logiciel informatique ne va pas s'arrêter à cela. D'autres opérations de report vont être évitées.

A partir de cette seule saisie, il est en mesure (moyennant un paramétrage préalable effectué lors de son installation) d'imputer comptablement cette facture dans les comptes de ventes, de T.V.A., clients, et stocks instantanément. La facture éditée il est tout à fait possible de demander l'édition d'une balance, et l'y voir paraître sans autre formalité. De même il est possible de connaître à tout instant la position du client ses encours, ses retards de paiements etc., toutes ces informations étant générées automatiquement à partir de l'unique saisie de la facture. Par répercussion automatique cette seule saisie va mouvoir tous les états dont on peut avoir besoin, Balance générale, Balance client, état des stocks, valorisation des stocks, états préparatoires à la déclaration du chiffre d'affaire, prévision des fluctuations de trésorerie...Ceci en moins de temps qu'il ne faut pour le dire. On parle à juste titre de "comptabilité en temps réel". L'exemple de la facturation bien que schématique n'en représente pas moins fidèlement les apports que l'on peut constater au travers de tous les travaux comptables informatisés. Malgré tout, pour arriver à une telle intégration de l'information comptable et à son exploitation optimale il convient de bien appréhender la composition d'un logiciel comptable. De cette compréhension va dépendre le choix et l'adaptation adéquate d'un logiciel comptable aux besoins spécifiques d'une entreprise donnée. Cette adaptation d'un logiciel comptable, appelée aussi phase de paramétrage, est capitale pour un bon démarrage d'une comptabilité informatique et pour son évolution future. Mais avant d'aborder cette phase il convient donc de maîtriser d'une part les concepts liés à la comptabilité informatique, d'autre part définir l'existant et les besoins comptables de l'entreprise.

2.2 Impact des services opérationnels sur la gestion de la comptabilité

2.2.1 Impact sur le traitement manuel de la comptabilité

Lejeune (2007 : 29) affirme que le service comptabilité évoluant également avec d'autres services opérationnels, il existe donc des interrelations. Le plus souvent il s'agit de la transmission des pièces comptables. Un retard de transmission peut avoir un impact sur ce service. De même lorsque les autres services sont bien organisés, cela facilite le traitement comptable au niveau du service comptabilité.

2.2.2 Impact sur le traitement Informatisé de la comptabilité

Selon Lejeune (2007 : 33), un retard au niveau des autres services ou une mauvaise organisation impact négativement le service comptabilité car il rend le travail encore plus difficile.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons retenir qu'une mauvaise structuration des PME engendre des conséquences négatives sur la gestion de la comptabilité et entrave de ce fait l'objectif d'image fidèle de la situation patrimoniale de l'entreprise. C'est une situation qui pourrait amener les dirigeants à prendre des décisions erronées car se basant sur des états financiers erronés. Nous aborderons dans le troisième chapitre l'approche méthodologique.

CHAPITRE III: APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans l'approche méthodologique, nous présenterons le modèle d'analyse que nous avons utilisé à travers un schéma suivi d'un commentaire et nous décrirons les différents outils de collecte de données utilisés.

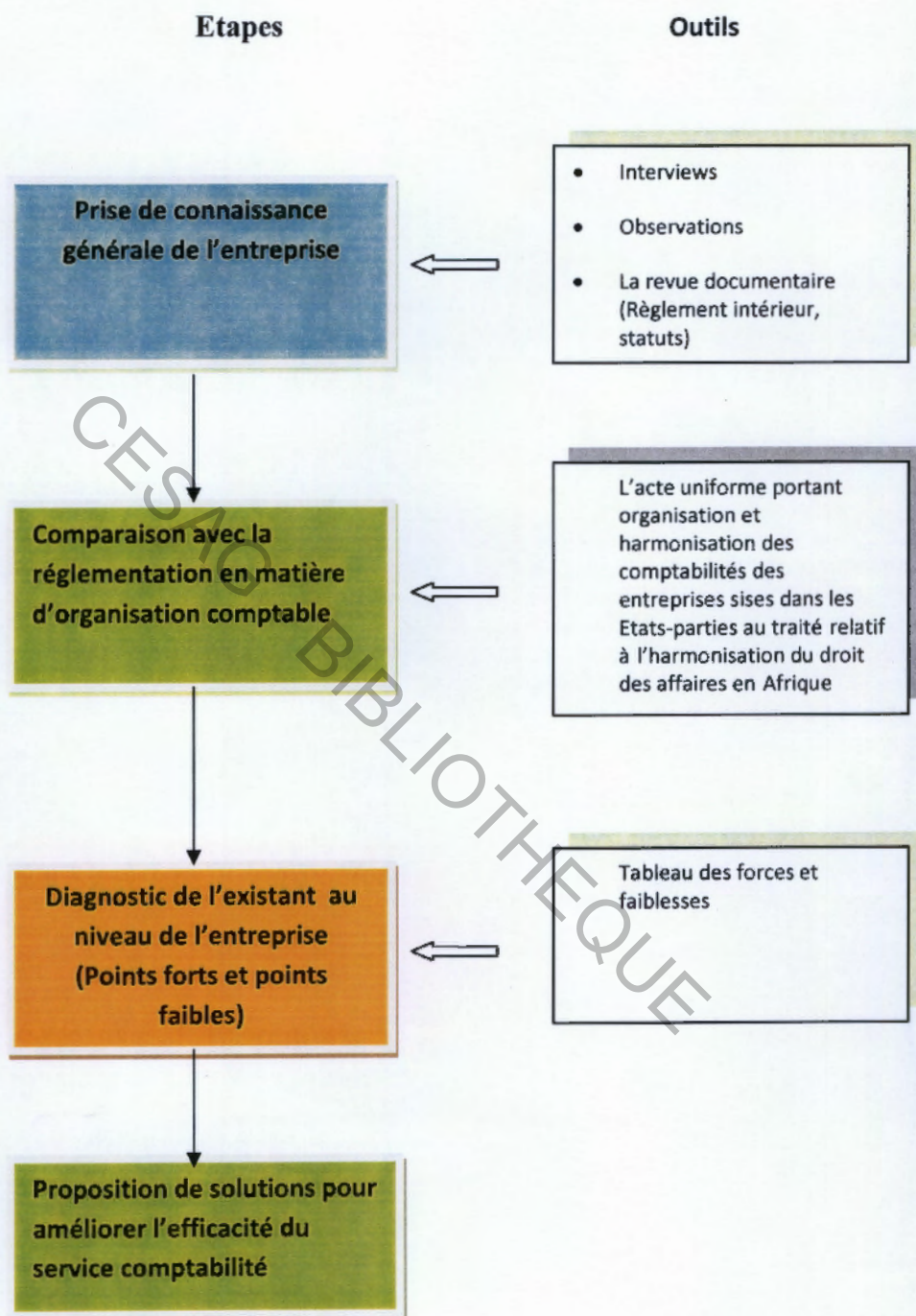
3.1 Le modèle d'analyse

A travers le schéma du modèle d'analyse, je décrirai l'approche méthodologique que j'utiliserai afin d'aboutir aux résultats escomptés.

3.1.1 : Schéma du modèle d'analyse

Dans notre démarche nous avons exploré les documents de référence en matière de réglementation de la fonction comptabilité au sein de l'entreprise ainsi que d'autres documents afin d'apprécier les relations existantes entre les différents services. En Entreprise, nous avons tiré des leçons des différentes difficultés et partant de l'existant et de la réglementation, nous ferons des propositions concrètes pour aider le service comptabilité à optimiser son travail.

Figure n° 1 : Schéma du modèle d'analyse



3.1.2 Commentaire du Schéma

Au niveau du schéma, nous avons trois phases principales :

1^{ère} phase : Prise de connaissance générale de l'entreprise

Nous accomplirons cette étape sur la base des documents existants dans l'entreprise (Règlement intérieur, les statuts, etc....). Nous ferons également des interviews avec les différents responsables du cabinet afin de cerner l'organisation interne.

2^{ème} phase : Comparaison entre l'organisation comptable du cabinet et ce qui est prévu par les textes

A ce niveau, il s'agira de faire une comparaison entre la pratique de la gestion comptable au sein du Groupe CCI-Afrique et celle défini par l'acte uniforme.

3^{ème} phase : Dédution des points forts et points faibles

La troisième phase consistera donc à ressortir de la comparaison précédemment effectuée, les forces et les faiblesses de la gestion comptable au sein du Groupe CCI-Afrique

4^{ème} phase : Proposition de solutions

A cette étape, nous formulerons des recommandations à l'endroit des différents acteurs du Cabinet.

3.2 Les techniques de collecte de donnée

Afin d'obtenir le maximum d'informations, nous avons utilisé des techniques de collecte de donnée tel que la narration, l'entretien, le questionnaire de prise de connaissance, l'observation et la revue documentaire.

3.2.1 : La narration, l'entretien et le questionnaire de prise de connaissance

Pour avoir le maximum d'information, nous utiliserons plusieurs outils à savoir l'interview, les observations, le tableau des forces et faiblesses. L'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses activités, ses idées, etc., dans le but de recueillir ses opinions. Cet outil est très déterminant dans notre étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par des personnes ressources. Les entretiens nous permettront de décrire la pratique de la gestion au sein du Groupe CCI-

Afrique. Pour réaliser ces entretiens nous prendrons rendez-vous avec certains acteurs du cabinet et leurs administrerons notre questionnaire. Pour ce qui est des observations, nous nous baserons sur les situations vécues au sein de l'entreprise afin de tirer des conclusions. Nous avons également eu des échanges avec les différents responsables de département. Le tableau des forces et faiblesses nous permettra de faire un diagnostic objectif de la situation managériale du cabinet dans le but de faire des recommandations pertinentes et de renforcer les acquis du cabinet.

3.2.2 L'observation et la revue documentaire

Pour la revue de la littérature, nous nous sommes intéressés aux ouvrages qui traitent de l'organisation comptable ainsi que de l'organisation générale des entreprises. Nous nous sommes particulièrement basés sur les textes de l'OHADA, le Guide d'application du SYSCOA, des livres sur l'audit et le commissariat aux comptes, du Management en générale.

Au vue de tout ce qui précède, nous pouvons dire que nous disposons d'outils et de méthodes pouvant nous permettre d'analyser le cas du Groupe CCI-Afrique et de formuler des recommandations pertinentes.

En somme, nous pouvons retenir que les Petites et Moyennes Entreprises se trouvent confronter à d'énormes difficultés sur le plan organisationnel, car le plus souvent, elles n'ont pas assez de moyens pour faire face aux diverses exigences. Nous notons également que cette situation n'est pas sans conséquences sur la gestion de la comptabilité dont l'objectif principal est la production d'états financiers sincères, fiables et reflétant l'image fidèle de la situation patrimoniale de l'entreprise. Nous étudierons dans la deuxième partie de ce mémoire, le cas d'une Petite et Moyenne Entreprise (PME) dénommée Groupe Cabinet Conseil International-Afrique.

DEUXIEME PARTIE

CADRE PRATIQUE

Nous étudierons à travers cette deuxième partie le cas d'une PME dénommée Groupe Cabinet Conseil International Afrique à travers la présentation de cette entreprise, la description de sa gestion comptable, l'analyse de l'impact de sa structure organisationnel sur la gestion de sa comptabilité et pour finir, nous formulerons des recommandations afin de corriger raisonnablement les faiblesses de cette structure.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DU GROUPE CABINET CONSEIL INTERNATIONAL-AFRIQUE

Dans ce chapitre, nous présenterons le Groupe CCI-Afrique à travers son historique et l'environnement qui le caractérise et nous aborderons la question de l'organisation et des activités de ce cabinet.

4.1 Historique et environnement

Dans le but de mieux comprendre comment est organisé le Groupe CCI-Afrique, nous partirons de son historique.

4.1.1 Historique

Le Groupe CCI Afrique est un cabinet basé à Dakar et se situe à Sacré cœur II non loin du rond point sacré cœur. Il a été créé le 29 août 2009 par son Président Directeur Général Monsieur Mamadou Salif SOW, Consultant en Gestion des Ressources Humaines, spécialiste en management des ONG. Le Groupe Cabinet Conseil International est né avec l'ambition de ce dernier de contribuer au développement économique du Sénégal. Le groupe CCI-Afrique est un Cabinet spécialisé dans les domaines de l'Orientation, la consultance (Finance, ressources humaines, marketing), de l'intermédiation, la gestion immobilière et tout récemment l'évènementiel. C'est un cabinet à vocation international et qui regroupe une dizaine d'employés. Ses valeurs sont : Rigueur, Professionnalisme, Performance, et Confidentialité. Les cibles du Groupe CCI- Afrique sont les Entreprises publiques et privées, les ONG, les universités, écoles de gestion et de commerce, lycées, les pouvoirs publics (Mairie, collectivités locales...) et les Institutions Internationales.

4.1.2 Environnement

Dans les composantes de l'environnement du Groupe CCI-Afrique, nous pouvons citer l'Etat, les collectivités locales, les partenaires, les étudiants, les concurrents, les établissements financiers.

Vis-à-vis de l'Etat, le Groupe CCI-Afrique doit régulièrement s'acquitter des impôts et taxes. En ce qui concerne les collectivités locales, le Groupe CCI-Afrique entretient de très bonnes relations surtout dans le cadre de la formation des élus locaux du Sénégal. Il dispose de divers partenaires à l'étranger notamment en France, en Belgique, aux Etats unis et au

Canada. Les étudiants constituent des cibles privilégiées en ce sens que l'activité prédominante au sein de ce cabinet est l'orientation c'est-à-dire la recherche et l'obtention de préinscription dans les écoles à l'étranger. Aussi le Groupe CCI-Afrique a de nombreux concurrents. Quant aux établissements financiers, le Groupe CCI-Afrique y a recourt parfois pour le financement d'une partie de son exploitation.

4.2 Organisation et activités

Dans cette partie nous aborderons la question de l'organisation interne du Groupe CCI-Afrique ainsi que de ces activités.

4.2.1 Organisation du Groupe CCI-Afrique

Ici, nous décrirons l'organisation interne du Groupe CCI-Afrique à travers la direction générale, le secrétariat particulier, la direction des ressources humaines, la direction administrative et financière et la direction marketing et stratégie.

4.2.1.1 La Direction Générale

Elle est dirigée par le Président Directeur Général M. Mamadou Salif SOW. L'intérêt de ce poste réside dans la coordination du cabinet. Les principales missions sont :

✓ Principales missions

- Coordonner et animer quotidiennement les directions techniques pour assurer dans de bonnes conditions les missions et attributions de sa direction qui sont :
 - mettre en œuvre et coordonner le programme d'action approuvé par le Conseil d'Administration ;
 - veiller à la résolution des dysfonctionnements notés dans la gestion du cabinet.
- Réaliser les objectifs fixés par sa lettre de mission annuelle.

Principales tâches

- définir la politique de développement du cabinet ;
- définir les objectifs spécifiques des directions techniques ;
- assurer et présider les réunions ;

- apprécier les rapports mensuels d'activité des directions ;
- exécuter les tâches prescrites par le Conseil d'Administration ;
- exécuter la politique générale définie par le Conseil d'Administration ;
- coordonner les tâches des directeurs techniques ;
- recruter les cadres supérieurs ainsi que du personnel de soutien ;
- préparer le programme annuel d'activités à soumettre au Conseil d'Administration ;
- préparer et exécuter le budget annuel d'équipement et de fonctionnement ;
- préparer les différents rapports d'activités à soumettre aux instances supérieures ;
- envoi des dossiers de demande de préinscription aux partenaires ;
- gestion de la caisse ;
- gestion du compte Banque ;

4.2.1.2 Le Secrétariat Particulier

Le secrétariat particulier est rattaché à la Direction Générale. Il a pour mission de Veiller à la qualité des correspondances à envoyer par la Direction Générale et les notes de service ; Ses tâches principales sont :

- gérer l'agenda du Directeur Général ;
- préparer des projets de correspondances et notes de service sur instruction du Directeur Général ;
- passer les coups de fil pour relancer les clients ;
- scanner les documents ;
- accueillir les clients ;

4.2.1.3 La Direction des Ressources Humaines :

L'intérêt du poste est de Garantir la gestion des ressources humaines du cabinet.

✓ Principales missions

- Gérer les ressources humaines du Cabinet.

✓ Tâches principales :

- suivi de la carrière des employés ;

- suivi et élaboration des contrats pour les contractuels et les occasionnels recrutés selon les besoins d'exécution des directions techniques ;
- rédaction de lettres, de messages portés et téléphonés, de notes de service, de notes circulaires, de fiches, de rapports, de comptes-rendus et discours ;
- suivi du mouvement du personnel qui se fait par la mise à jour permanente du fichier personnel, d'autorisation d'absence, de départ en congé, de mise en disponibilité, de détachement etc.
- règlement des conflits et contentieux liés au personnel ;
- délivrance d'attestation de fin de stage aux stagiaires et de fin de travaux aux agents occasionnels ;
- encadrement de stagiaires dont le stage porte sur la gestion du personnel ;
- exécution de toutes autres tâches entrant dans le cadre de l'épanouissement du personnel ;
- diriger l'élaboration d'un système de gestion de données sur le personnel ;
- coordonner l'application des divers règlements relatifs à la carrière des agents ;
- élaborer et gérer les programmes de formation des agents du cabinet ;
- tenir des tableaux de bord sur l'évolution et les mouvements du personnel ;
- recueillir les besoins de formation et de recrutement de toutes les directions ;

4.2.1.4 La Direction Administrative et Financière :

Ses Principales missions sont :

- assister la Direction générale du cabinet conformément aux principes et règles admis en la matière ;
- assurer la comptabilité des fonds mis à disposition pour une bonne gestion financière du Cabinet ;
- assurer le suivi administratif des activités du cabinet ;
- il organise et fait exécuter l'ensemble des tâches administratives et financières du cabinet dans le strict respect des règles et procédures définies dans le manuel de procédures. A cet effet, son domaine d'attribution recouvre la :
 - gestion de la comptabilité, du budget et de la trésorerie ;
 - préparation des états financiers ;

- gestion administrative du cabinet ;
- veiller à l'exécution des décisions comptables, financières et administratives du Conseil d' Administration ;
- coordonner les activités de tous les services de la direction ;
- participer à l'élaboration du budget ;
- participer à l'élaboration du bilan d'activités ;
- appuyer les directions techniques dans la réalisation des différentes activités ;
- participer de façon mensuelle aux comités de direction et en assurer le secrétariat ;

✓ **Tâches principales**

- diriger les services de sa direction ;
- entretenir des relations fonctionnelles avec les autres directions du cabinet;
- veiller particulièrement au respect scrupuleux, par les services, des règles et procédures en matière de gestion des ressources humaines, de comptabilité et de gestion des budgets-programmes ;
- valider toutes pièces comptables et contrôler les mouvements de fonds du cabinet selon le manuel de procédures ;
- passer les commandes de consommables et autres matériels. Vérifier mensuellement les états de stocks de fournitures ;
- établir les prévisions de congés, en tenant compte des exigences de continuité du service (les arbitrages éventuels sont du ressort du directeur général) ;
- élaborer les règles de conservation et d'archivage de la documentation (appels d'offres, marchés, textes législatifs et réglementaires) et en contrôler périodiquement l'application ;
- rédiger la part lui revenant des rapports périodiques d'activités du cabinet ;
- exécuter toutes missions spécifiques confiées par le directeur général ;
- conserver les biens et titres du cabinet ;
- gérer les différents contrats et des conflits ou contentieux ;
- conserver les différents supports de traitement de l'information comptable et financière ;

4.2.1.5 La Direction Marketing et Stratégie

Cette Direction s'occupe de faire la promotion du cabinet et d'affiner des stratégies pour la croissance interne et externe du cabinet.

4.2.2 Les activités du Groupe CCI-Afrique

Il s'agit de l'Orientation, de la Consultance, de l'intermédiation, de la gestion immobilière et de l'évènementiel.

4.2.2.1 L'orientation

Le département de l'orientation est un département dont l'objectif est la recherche et l'obtention de préinscription à l'étranger (France, Canada, Etats Unis, etc...). Le plus souvent ce département reçoit la demande d'étudiants et d'élèves désireux de poursuivre leurs études à l'extérieur.

Sur le plan organisationnel, la demande de préinscription est enregistrée au niveau du secrétariat de direction qui transmet le dossier au département de l'Orientation. Ensuite, un entretien pédagogique est programmé deux (2) jours après la date de dépôt des dossiers afin d'échanger avec les étudiants sur leur projet d'étude à l'étranger ainsi que les réels raisons qui motivent leur choix. Enfin le comité pédagogique statue sur la recevabilité des dossiers et les transmet aux différents partenaires.

4.2.2.2 La consultance

A ce niveau, nous avons trois domaines : la finance, les ressources humaines, et le Marketing respectivement dirigé par la direction administrative et financière, la direction des ressources humaines et la direction marketing. Cependant, depuis la création à nos jours, c'est un volet qui peine à démarrer ses activités en fonction d'un certain nombre de contraintes aussi bien au plan interne (inexistence de matériels informatiques par exemple) qu'externe (absence de référence dans les divers domaines).

4.2.2.3 L'intermédiation

Le département de l'intermédiation s'occupe de mettre en relation les partenaires étrangers avec les collectivités locales, l'Etat ou les entreprises privés ou publiques du Sénégal. L'objectif, c'est de favoriser les échanges et de permettre à l'Etat du Sénégal de bénéficier d'une expertise variée. Le Groupe CCI-Afrique a eu l'honneur d'initier cette année un séminaire de capacitation des élus locaux du Sénégal au métier d'administrateur de collectivité locale en partenariat avec des partenaires français. Ce fut l'occasion pour l'un des partenaires de présenter son projet pour les énergies renouvelables afin de régler un temps soit peu le problème crucial d'énergie électrique que traverse le Sénégal.

4.2.2.4 La gestion immobilière

Ce département a en charge la location-vente d'immeubles et la promotion immobilière. Il a été mis en place en raison de la demande en logement qui est forte au Sénégal, situation due au flux d'immigrants chaque année. C'est également un secteur très porteur. Sur le plan organisationnel, le responsable de ce département en partenariat avec les courtiers qui sont sur le terrain, répertorie les offres de logement. Un fichier également est ouvert au sein de son département afin d'enregistrer les demandes de logement. Une fois l'offre correspondant à la demande, le responsable du département gestion immobilière se charge de contacter les clients qui signent ensuite un engagement. La procédure suit son cours jusqu'à la signature du contrat de bail.

4.2.2.5 L'évènementiel

L'évènementiel consiste à gérer tout ce qui est rencontre, fête (Mariage, Communion, séminaire, etc...). Pour le moment, ce département est à sa phase de démarrage.

Au vue de tout ce qui précède, nous pouvons conclure que le Groupe CCI-Afrique exerce des activités diverses et a une organisation interne qui lui est propre.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DE LA GESTION COMPTABLE AU SEIN DU SERVICE COMPTABILITE DU GROUPE CCI-AFRIQUE

Nous ferons dans ce chapitre une présentation du service comptabilité du Groupe CCI-Afrique

5.1 Présentation du service Comptabilité du Groupe CCI-Afrique

Le service comptabilité du Groupe CCI-Afrique est rattaché à la Direction Administrative et Financière. Il est dirigé par le Directeur Administratif et Financier qui est un doctorant en droit. Sur certaine pièces comptables, la date ne figure pas et on peut remarquer que certaines pièces restent sans signature. L'intérêt de ce service, C'est de garantir la bonne gestion comptable et financière du cabinet. Les principales missions et tâches de ce service sont les suivantes :

✓ Principales missions :

- tenir la comptabilité du Cabinet ;
- coordonner les travaux comptables au niveau de la direction administrative et financière.

✓ Tâches principales

- imputer les comptes ; c'est une opération qui consiste à mentionner sur les pièces comptables, les écritures correspondantes.
- établir mensuellement les états de rapprochement ;
- analyser et suivre les comptes de tiers notamment les fournisseurs et les clients ;
- participer à l'élaboration des états financiers (bilan, compte de résultat et annexes) ;
- suivre le recouvrement des créances ;
- préparer les éléments nécessaires à l'élaboration du budget ;
- suivre l'exécution du budget ;
- suivre les comptes, clients et trésorerie ;
- produire les états financiers ;
- élaborer le budget.

5.1.1 Phase de traitement manuel de la comptabilité

Elle consiste dans une première partie en la réception des pièces comptables par le cabinet et dans une seconde partie en l'imputation de ces pièces.

5.1.1.1 La réception des pièces comptables

Elle consiste à réceptionner des pièces comptables interne ou externe au cabinet.

- Lorsque les pièces comptables sont apportées au cabinet, elles sont accompagnées d'un bordereau de transmission signé et la copie retournée au client après réception effective des pièces.
- Lorsque c'est le cabinet qui se déplace vers l'entreprise, les bordereaux d'enregistrement (journaux de caisse) sont mis à sa disposition pour le traitement, les opérations étant préalablement enregistrées dans le bordereau de saisie.

Après la réception des pièces, une étape de vérification des pièces justificatives s'impose et a pour but d'évaluer le caractère probant de ces pièces justificatives. Cette vérification répond aux impératifs suivants :

- La pièce justificative enregistrée doit présenter un caractère probant. Le cabinet doit donc écarter des pièces justificatives telles que :
 - ❖ les factures pro-format et les devis ;
 - ❖ les documents faisant double emploi : relevés de facture, duplicata ;
 - ❖ les pièces justificatives internes lorsque les pièces externes peuvent être produites.
- La pièce justificative doit être authentique. Le service comptabilité s'assure qu'il n'est pas en présence d'une facturation de complaisance (fausse facture, facture fictive).
- L'enregistrement de la pièce est souvent fait avec un grand retard.

Alors qu'une pièce comptable non enregistrée à sa date exacte peut dissimuler une anomalie ou risque d'être comptabilisée plusieurs fois à des dates différentes.

Après cette étape de vérification, vient ensuite la phase de tri et de classement qui consiste à ordonner les pièces chronologiquement suivant les différents journaux et à les ranger dans des classeurs appropriés. On passe ensuite à l'imputation.

5.1.1.2 L'imputation

Elle consiste à inscrire les écritures comptables, sur la base du plan comptable spécifique du client. Cette étape met fin à la comptabilité manuelle et débouche sur la comptabilité informatisée.

5.1.2 La phase de traitement informatisée de la comptabilité

Elle consiste à l'enregistrement et à la vérification des enregistrements effectués.

5.1.2.1 L'enregistrement des pièces

Une fois la phase manuelle terminée, on procède à l'entrée des informations inscrites sur les fiches d'imputation dans la base de données du logiciel comptable utilisée pour établir les états financiers. Toutefois l'entrée des données dans la base du logiciel comptable est conditionnée par l'identification préalable des journaux auxiliaires concernés.

5.1.2.2 La vérification de la saisie

Elle consiste à contrôler si la saisie est bien faite et si les numéros de comptes, les libellés des opérations ont été bien enregistrés. Elle se fait généralement par le pointage du brouillard de saisie qui est tiré après validation pour vérifier la conformité.

Après cette étape, le journal est constitué et le logiciel se charge de reporter automatiquement les écritures du journal vers le grand-livre. Ce dernier permet à partir de la liste de ses comptes d'établir la balance comptable qui est une aide fondamentale pour contrôler la comptabilité et donc le bilan et le compte de résultat.

5.2 La production des états financiers

La production des états financiers est une étape très importante et elle suit une procédure afin de réduire raisonnablement les marges d'erreur. Ainsi la première étape consiste à effectuer des tests de cohérences, la seconde, à élaborer les états financiers tels le bilan, le compte de résultat, le TAFIRE, les états annexés, et les états supplémentaires.

5.2.1 Le bilan et le compte de résultat

Pour une meilleure qualité des états financiers, le service comptabilité doit pratiquer des tests de cohérence régulièrement avant d'éditer les états financiers.

➤ Les tests de cohérence

Comme leur nom l'indique, ils permettent de vérifier si les documents établis sont conformes aux normes comptables en vigueur.

A ce niveau, l'analyse des mouvements des comptes et la justification des différents soldes des comptes permettent de vérifier si :

- le principe de la partie double est respecté ;
- le solde de chaque compte correspond bel et bien à la synthèse des opérations enregistrées.

A titre illustratif, on doit s'assurer que :

- le compte 585 (selon le SYSCOHADA) « virement de fonds » est soldé à la fin de l'exercice comptable ;
- le solde 52 « banque » correspond à celui trouvé d'après le rapprochement bancaire ;
- le solde 57 est débiteur et conforme au procès verbal de caisse au 31/12/N ;
- le solde du compte 401 « Fournisseurs » correspond au montant total des factures non réglées ou réglées partiellement ;
- le rapport de la TVA facturée sur le chiffre d'affaires taxable est égal à 18%.
- le rapport des charges patronales sur les charges du personnel selon l'évolution du risque professionnel ;
- le rapport des cotisations sociales sur les charges du personnel selon l'évolution du taux de risque professionnel.

Dès que les tests de cohérence ont été bien respectés, on peut passer à l'édition des états financiers annuels.

➤ L'édition des états financiers

❖ Le bilan

Après avoir réalisé les tests de cohérence, on passe donc à l'édition des états financiers. Le premier document de synthèse établi est le bilan. Pour ce faire, le Groupe CCI Afrique dispose d'un logiciel comptable qui cependant est paramétré suivant les normes françaises. Se pose donc le problème de la conversion suivant les normes SYSCOA. A ce niveau, le comptable est obligé de se baser sur les informations figurant dans la balance après inventaire, et de positionner les différents postes au niveau du modèle de bilan qui est déjà préconçu.

❖ Le compte de résultat

Le compte de résultat est obtenu en se basant sur les informations figurant dans la balance après inventaire comme les charges et les produits et en procédant également à leur ventilation manuel suivant les postes figurant sur le modèle de compte de résultat préconçu à cet effet.

5.2.2 Le TAFIRE, les états annexés, les états supplémentaires

Le tableau financier des ressources et emplois, les états annexés ainsi que les états supplémentaires sont élaborés également par le comptable qui le fait manuellement. Pour le TAFIRE, le principe est le même que précédemment c'est-à-dire que les informations de base sont prises au niveau de la balance après inventaire mais aussi au niveau du bilan et du compte de résultats. Pour les états annexés et les états supplémentaires, le comptable annexe les différents documents ou pièces comptables servant de preuve justifiant la réalité des opérations.

De ce chapitre, nous retenons que le manque d'organisation des autres services opérationnels ainsi que du sommet stratégique a des conséquences négatives sur la gestion de la comptabilité.

CHAPITRE VI : ANALYSE DE L'IMPACT DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE SUR LA GESTION DE LA COMPTABILITE DU GROUPE CCI-AFRIQUE ET RECOMMANDATIONS

Dans cette partie, nous nous intéresserons particulièrement à l'impact de la structure organisationnelle du Groupe CCI-Afrique sur la gestion de sa comptabilité et nous formulerons des recommandations pour une amélioration de la gestion comptable au sein de ce cabinet.

6.1 Impact de la structure organisationnelle du Groupe CCI-Afrique sur la gestion de sa comptabilité

Afin de mieux analyser l'impact, nous ferons une analyse de la manière dont la comptabilité devrait être gérée et la comparer avec ce qui se fait au Cabinet. Après un diagnostic de la structure organisationnelle du Groupe CCI-Afrique, nous en avons déduit ce qui suit :

En outre, l'analyse SWOT est un outil qui permet d'identifier les facteurs internes et externes de l'entreprise.

C'est ainsi que nous allons donc faire l'analyse stratégique de ce cabinet, en faisant ressortir ses forces, ses faiblesses, ses opportunités, et ses menaces.

Tableau n° 3 : Diagnostic du Groupe CCI-Afrique

INTERNE FORCES	EXTERNE OPPORTUNITES
- Porte feuille diversifié en matière de destination et de service - Pose d'enseigne - Bonne expertise en Marketing Direct - Capacité de convaincre le client - Bonne politique de communication - Existence de pièces comptables reflétant la réalité des opérations - Mise en place de la procédure d'élaboration des états financiers - Réorganisation complète et totale du traitement manuel de la comptabilité - Possibilité de mettre en place un mécanisme favorisant la prise de décisions des dirigeants - Elaboration d'un calendrier de déclarations	- Partenariat - Marché de la consultance - Possibilité d'étendre les champs de vision vers d'autres domaines également - Capacité de persuasion du département de l'orientation - Exploitation de la Gestion Immobilière

fiscales	
FAIBLESSES	MENACES
- Cherté des préinscriptions - Spécialité sur certaines destinations - Absence de notoriété - Communication de masse faible - Insuffisance des RH - Indisponibilité des RH - Non autonomie de la DAF - Impossibilité de faire appliquer les décisions stratégiques - Cumul de fonction (non respect de la fiche de poste) - Absence de coordination avec la DG - Matériels (affiches, flyers) non accessible	- Concurrence - Nouveau produit de substitution - Difficulté de se faire de petits marchés avec la méfiance des entreprises. - Marché attractif ouvrant les portes à de nouveaux entrants

6.1.1 Impact sur l'organisation manuelle de la comptabilité

Les décisions prises par la Direction Générale, influe le plus souvent sur la gestion de la comptabilité. Au Groupe CCI-Afrique, un certains nombres d'irrégularités rendent la tâche difficile à ce département. Par exemple les dépenses sont effectuées sans l'accord de la Direction Administrative et Financière. Ses dépenses étaient effectuées par la Direction Générale et le service comptabilité reçoit l'information de la dépense et établit une décharge mentionnant la nature de la dépense. Le risque ici, c'est que certaines dépenses peuvent échapper à la Direction administrative et financière et par conséquent au service comptabilité qui doit assurer l'image fidèle de la situation patrimoniale. Cette situation a aussi un impact sur le traitement manuel de la comptabilité en ce sens que nous éprouvons parfois du mal à comptabiliser certaines opérations en raison de leur nature car des fois n'ayant aucun rapport avec l'exploitation de l'entreprise. De même, les dépenses effectuées par la direction générale lors des voyages en Europe nous parvenaient au retour de la délégation. Le problème dans ce cas c'est que cette situation met en difficulté le service comptabilité car le comptable passait les écritures par rapport à leur date d'opération. Donc il se trouve obligé des fois de revenir insérer dans le journal les pièces comptables et de renuméroter électroniquement les pièces comptables.

Les pièces comptables sont établies dépense par dépense au lieu d'être regroupé par nature. La difficulté est que le service comptabilité se trouve débordé par des factures de même nature qui aurait pu être regroupé. Comme l'indique le point 4 de l'article 17 de l'Acte Uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises sises dans les Etats-parties au traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique concernant la date de comptabilisation « Cette date est celle de l'émission par l'entreprise de la pièce justificative de l'opération, ou celle de la réception des pièces d'origine externe.

Les opérations de même nature réalisées en un même lieu et au cours d'une même journée peuvent être récapitulées sur une pièce justificative unique ». Cette disposition permet au service comptabilité, d'éviter la confusion. Un autre aspect des impacts sont les réductions accordées aux clients. Le plus souvent la Direction Générale prend cette décision pour fidéliser sa clientèle. A ce niveau le service comptabilité qui a en charge également la gestion de la caisse est obligé de se rapprocher de celle-ci afin d'avoir confirmation de la situation. Le risque est qu'il peut y avoir des manquants ou des surplus dans la caisse. Aussi, l'absence d'un manuel de procédures administratives et comptables rend les tâches encore plus difficiles. Il n'est pas rare par exemple de constater que le comptable joue le rôle de Directeur Administratif et Financier, de caissier, d'assistant de direction, de responsable de l'Orientatation, de superviseur général des entretiens pédagogiques, etc. En somme sur le plan manuel les problèmes se rencontrent à deux niveaux : Au niveau du classement des pièces comptables et au niveau de l'imputation comptable.

Un autre problème rencontré est le retard de transmission des pièces au service comptabilité. Le département de l'orientation le plus souvent sollicite la présence du comptable pour présider les entretiens pédagogiques avec les étudiants. C'est également le cas du département en charge de la gestion immobilière Cette situation rend long et pénible le traitement manuel des pièces comptables en raison de la durée importante que cela nécessite.

6.1.2 Impact sur l'organisation informatisée de la comptabilité

Le problème face auquel se trouve confronté le service comptabilité est l'absence de matériel informatique (Ordinateur appartenant au Groupe CCI-Afrique) et l'absence d'un logiciel comptable. En effet à cause des ressources très limitées du cabinet, l'enregistrement comptable se fait sur l'ordinateur portable du responsable en charge de la comptabilité. Cette situation est la conséquence du fait qu'à la constitution du Groupe CCI-Afrique, n'était pas prévu dans les prévisions certains éléments dont la nature s'avère indispensable pour le bon fonctionnement d'une entreprise. La conséquence est que à cause des coupures d'électricité, le comptable perd certaines données et se trouve obligé des fois de recourir à un informaticien pour débloquent le logiciel comptable. Si toutes les dispositions étaient prises par le sommet stratégique, cela aurait permis aux uns et aux autres d'éviter ces problèmes et au Cabinet d'optimiser ses performances.

Le retard dans le traitement manuel de la comptabilité causé par le besoin des autres départements a pour conséquences directes :

- un retard dans l'enregistrement des opérations ;
- un retard dans l'élaboration des états financiers ;
- l'impossibilité pour les dirigeants de prendre des mesures stratégiques ;
- une difficulté d'anticiper sur les problèmes ;

Nous nous baserons sur les textes régissant le traitement informatique de l'information comptable.

L'article 22 du SYSCOHADA apporte quelques précisions sur le traitement informatique des opérations comptables.

Lorsqu'elle repose sur un traitement informatique, l'organisation comptable doit recourir à des procédures qui permettent de satisfaire aux exigences de régularité et de sécurité requises en la matière de telle sorte que :

- les données relatives à toute opération donnant lieu à un enregistrement comptable comprennent, lors de leur entrée dans le système de traitement comptable, l'indication de l'origine, du contenu et de l'imputation de ladite opération et puisse être restituée sur papier ou sous une forme directement intelligible ;

Cette exigence est satisfaite par le Groupe CCI-Afrique.

- l'irréversibilité des traitements effectués interdit toute suppression, addition ou modification ultérieure à l'enregistrement ; toute donnée entrée doit faire l'objet d'une validation, afin de garantir le caractère définitif de l'enregistrement comptable correspondant ; cette procédure de validation doit être mise en œuvre au terme de chaque période qui ne peut excéder le mois ;

A ce niveau le Cabinet ne répond pas à cette exigence car il n'est pas rare de constater que certaines informations sont supprimées. Il n'existe pas une procédure de clôture conférant le caractère définitif de l'enregistrement.

- la chronologie des opérations écarte toute possibilité d'insertion intercalaire ou addition ultérieure ; pour figer cette chronologie le système de traitement comptable doit prévoir une procédure périodique (dite « clôture informatique ») au moins trimestrielle et mise en œuvre au plus tard à la fin du trimestre qui suit la fin de chaque période considérée ;

Cette exigence est satisfaite par le Groupe CCI-Afrique.

- les enregistrements comptables d'une période clôturée soient classés dans l'ordre chronologique de la date de valeur comptable des opérations auxquelles ils se rapportent ; toutefois, lorsque la date de valeur comptable correspond à une période déjà clôturée, l'opération concernée est enregistrée au premier jour de la période non encore clôturée ; dans ce cas, la date de valeur comptable de l'opération est mentionnée distinctement ;

Cette exigence est satisfaite par le Groupe CCI-Afrique.

- la durabilité des données enregistrées offre des conditions de garantie et de conservation conformes à la réglementation en vigueur. Sera notamment réputée durable toute transcription indélébile des données qui entraîne une modification irréversible du support ;

Cette exigence est satisfaite par le Groupe CCI-Afrique.

- l'organisation comptable garantisse toutes les possibilités d'un contrôle éventuel en permettant la reconstitution ou la restitution du chemin de révision et en donnant droit

d'accès à la documentation relative aux analyses, à la programmation et aux procédures des traitements, en vue notamment de procéder aux tests nécessaires à l'exécution d'un tel contrôle ;

A ce niveau, il serait un peu difficile de le dire car certaines informations échappent à la comptabilité.

- les états périodiques fournis par le système de traitement soient numérotés et datés. Chaque enregistrement doit s'appuyer sur une pièce justificative établie sur papier ou sur un support assurant la fiabilité, la conservation et la restitution en clair de son contenu pendant les délais requis ;

Chaque donnée entrée dans le système de traitement par transmission d'un autre système de traitement doit être appuyée d'une pièce justificative probante. Cette exigence est satisfaite par le Groupe CCI-Afrique.

6.2 Recommandations

Afin d'apporter des solutions aux différents problèmes rencontrés par le service comptabilité du Groupe CCI-Afrique, nous dresserons un certain nombre de solutions pour pallier à cela. Cette liste n'est pas exhaustive.

6.2.1 Pour assurer un bon traitement manuel de la comptabilité

La première phase de l'élaboration des états financiers est consacré au traitement manuel de la comptabilité. C'est la raison pour laquelle, il faut impérativement que cette phase soit traitée minutieusement. Et pour se faire, il faut :

- mettre en place un système d'information comptable efficace ;
- mettre à la disposition de ce service des matériels informatiques ;
- mettre en place un manuel de procédures administratives et comptables décrivant les différentes procédures à appliquer par le service comptabilité ;
- veiller au respect de l'application des principes comptables ;
- assigner des objectifs de production de rapport de synthèse à la Direction Administrative et Financière ;
- permettre à la comptabilité de se concentrer uniquement sur son objet en vertu du principe de la séparation des tâches ;

- enlever au service comptabilité la responsabilité de la gestion de la caisse et l'attribuer à un autre service autre que la Direction Générale qui en assumera la responsabilité ;
- mettre à la disposition du service comptabilité, des chronos ainsi que de petites machines pour l'imputation ;
- que le service comptabilité, pour une meilleure organisation, se réfère aux articles de l'Acte Uniforme ;
- établir les relations fonctionnelles entre les autres directions et la comptabilité ;

6.2.2 Pour assurer un bon traitement informatisé de la comptabilité

Pour assurer un bon traitement informatisé de la comptabilité, il faut :

- bien organiser le traitement manuel de la comptabilité afin de faciliter l'enregistrement comptable ;
- pré-paramétrer le logiciel comptable ;
- mettre à la disposition du service comptabilité un ordinateur ainsi qu'un logiciel comptable répondant aux besoins du Cabinet par la Direction Générale ;
- mettre un groupe électrogène et prévoir des onduleurs pour permettre aux employés de travailler de façon continue sans perdre des informations sensibles ;
- mettre en place une politique de sauvegarde des données comptables et financières de l'entreprise ;

Après avoir répondu à toutes ces exigences, le Service comptabilité doit veiller à la bonne tenue des travaux de fin d'exercice, raison pour laquelle, nous décrirons dans la suite comment cette étape doit être menée.

➤ Des travaux de fin d'exercice à l'édition des États financiers

Les travaux de fin d'exercice ou d'inventaire doivent conduire à l'établissement des documents et états financiers de synthèse. Ils sont réalisés (au moins) une fois par an à la clôture de l'exercice comptable et sont généralement datés au 31 décembre N.

Ils correspondent à différentes opérations ou activités (comptables et extracomptables) qui se déroulent selon un ordre logique. Ils respectent les étapes suivantes :

- **établissement de la balance avant inventaire.**

Elle est établie à la clôture de l'exercice à partir des soldes des comptes du bilan et de gestion à cette date. Elle permet d'effectuer une vérification de la situation des comptes de l'entreprise avant toute opération d'inventaire. Ce système est automatiquement généré par le logiciel comptable ;

- conduite de l'inventaire extracomptable.

Cet inventaire consiste à prendre connaissance de la réalité. Pour cela, les responsables des comptes procèdent, en fin d'exercice à :

- l'inventaire physique des éléments du patrimoine (immobilisations, stocks, créances, dettes et disponibilités) ;
- l'estimation de la « valeur actuelle » de ces éléments ;

Cette étape n'est pas respectée parce que les reçus des immobilisations sont inexistantes et rendent donc difficile cet inventaire ;

- Réalisation de l'inventaire comptable.

A ce stade sont enregistrées les écritures de régularisation ou de redressement des comptes en fonction des informations tirées de l'inventaire extracomptable. Il s'agit de :

- la constatation et/ou la régularisation des amortissements et des provisions nécessaires ;
- la constatation de la sortie des immobilisations du patrimoine ;
- l'ajustement des comptes de charges et de produits ;
- la constatation et la valorisation des stocks ;
- la régularisation des dettes et des créances ;

- Etablissement de la balance après inventaire

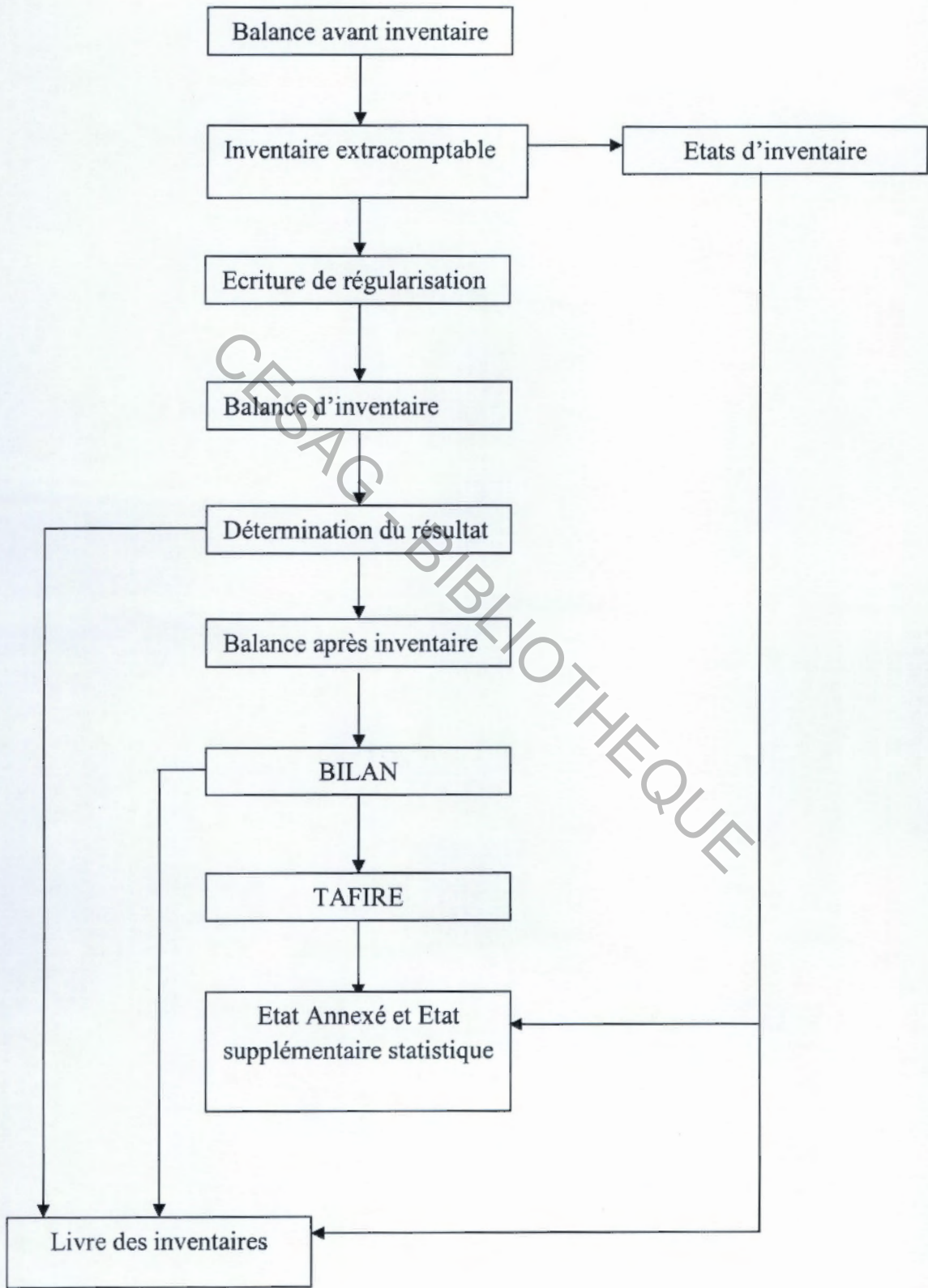
A l'issue des régularisations, une balance est dressée. Elle permet la vérification et la visualisation de la position des comptes à l'issue des opérations d'inventaire ;

- les écritures de reclassement

Ces écritures de regroupement des comptes de charges et des produits sont nécessaires à la détermination comptable du résultat net de l'exercice.

Figure n° 2 : Schéma organisationnel des travaux d'inventaire

Schématiquement, les travaux d'inventaire se présentent comme suit :



➤ **L'édition des états financiers**

C'est la phase finale du processus d'élaboration. Elle consiste en l'impression proprement dite des états financiers. Mais dans le traitement informatique, tous les tableaux des états financiers ne sont pas remplis. Il convient alors de renseigner ces tableaux en prenant le soin de mettre la mention néant là où il n'y a pas d'informations et ensuite passer à l'impression.

Au vue des impacts de la structure organisationnelle du Groupe CCI-Afrique sur la gestion de sa comptabilité, nous avons proposé un ensemble de recommandations afin de rendre plus efficace et plus efficient sa gestion.

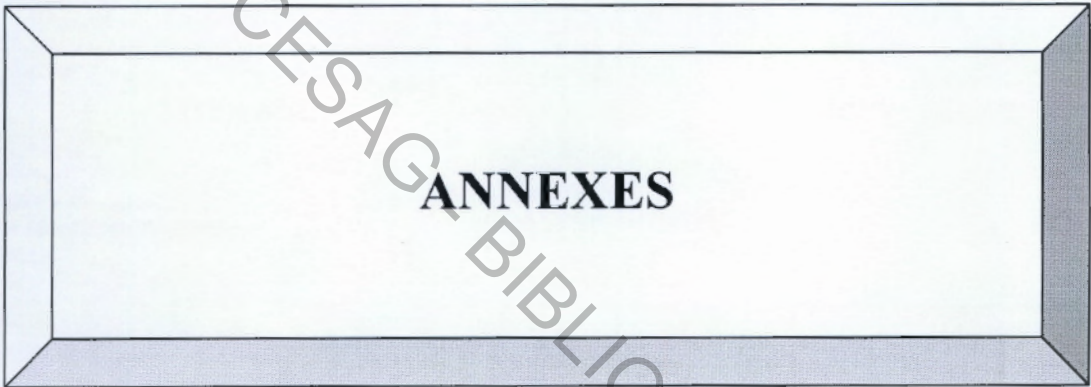
CESAG - BIBLIOTHEQUE

En somme, nous pouvons conclure au bout de cette deuxième partie du mémoire, que le grand problème qui handicape l'évolution du Groupe CCI-Afrique est sa structuration. Nous avons démontré au cours de ce chapitre qu'il n'y a pas de séparation de tâches ni de fonctions, qu'il n'y a pas l'homme qu'il faut à la place qu'il faut c'est-à-dire que les postes sont attribués sans considération réelle de la qualification ou de la compétence des personnes recrutées. Cette situation rend la gestion de la comptabilité encore plus difficile car aucune procédure n'existe au sein de ce service.

CONCLUSION GENERALE

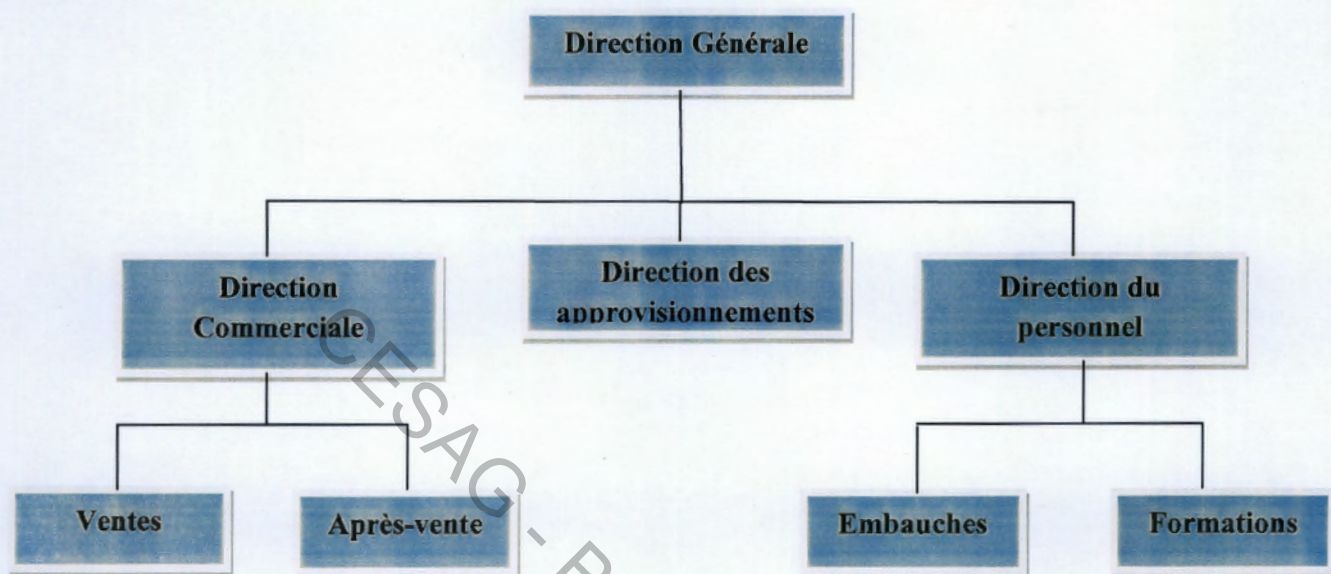
Nous pouvons conclure en somme que la fonction comptabilité au sein d'une entreprise est très complexe en ce sens qu'elle interagit avec tous les autres départements. Seule une bonne organisation des autres services ainsi que de celui de la comptabilité pourrait permettre à l'entreprise d'atteindre cet objectif. Les états financiers apparaissent chaque jour davantage comme des outils de gestion incontournables au cœur de la vie d'une entreprise qui se veut pérenne. Vu ce rôle important réservé aux états financiers, il est impérieux que leur contenu soit cerné et que leur élaboration soit organisée de manière à ce qu'aucune information utile ne leur échappe dans le traitement des informations financières et comptables. Cela reste une véritable contrainte pour ces PME qui doivent veiller au respect scrupuleux de la gestion comptable.

A cet effet, on observe que dans la plupart des entreprises, l'externalisation totale ou partielle de la fonction comptable. Le cabinet d'expertise comptable dans son rôle d'assistance devient donc un partenaire efficace de l'entreprise car il doit contribuer énormément à l'élaboration des états financiers qui renseignent tous les acteurs de la vie économique sur l'entreprise. Une franche et saine collaboration est donc souhaitable entre les responsables et les cabinets d'expertise comptable afin de respecter les règles et principes comptables en vigueur dans l'environnement économique, financier et juridique de l'entreprise.



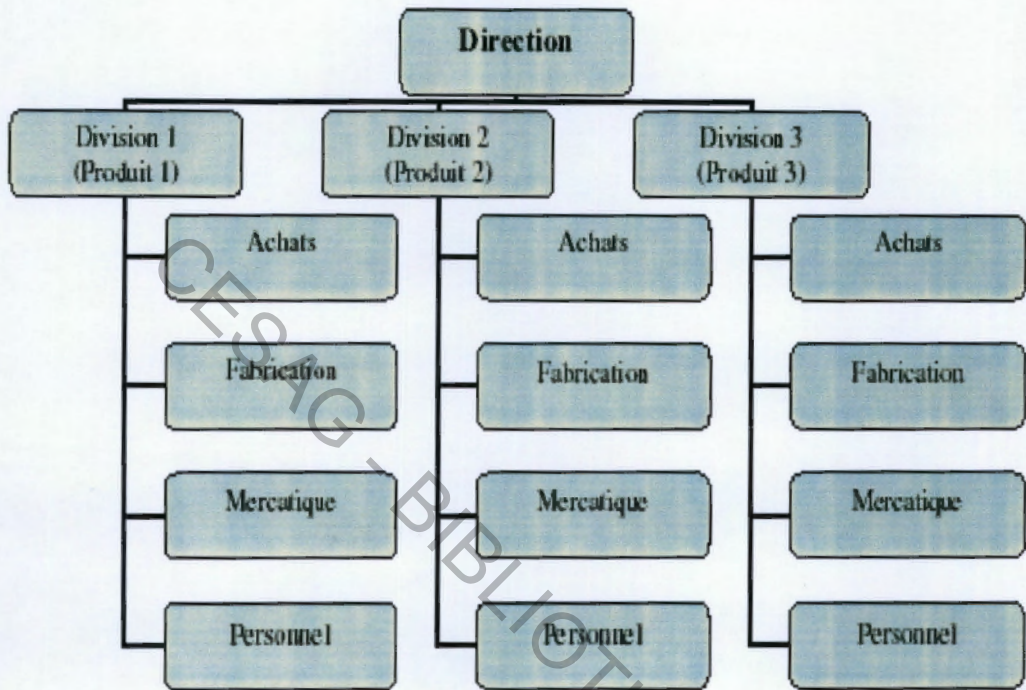
Annexe 1 :

La structure fonctionnelle



Annexe 2 :

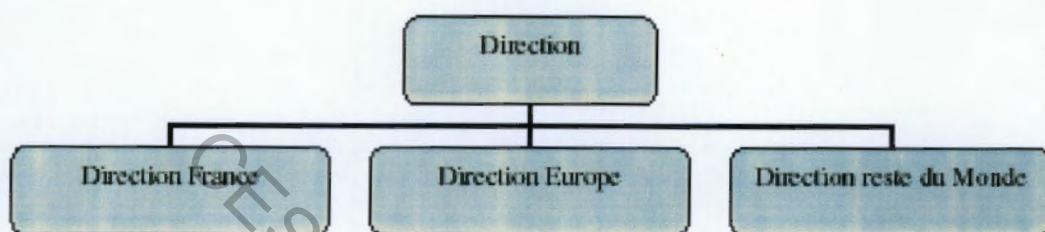
La structure divisionnelle



Annexe 3 :

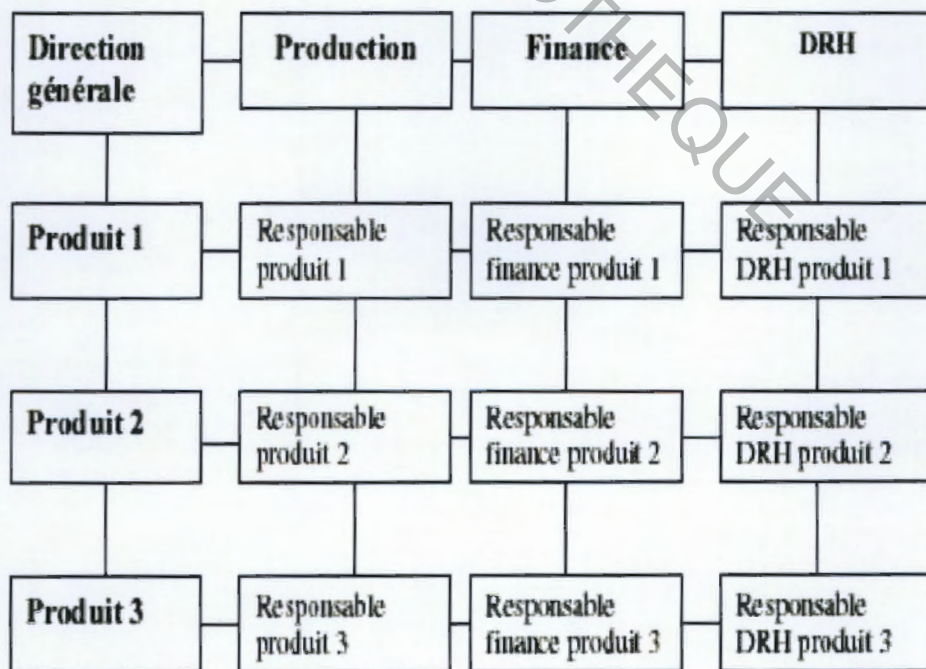
La structure divisionnelle (géographique)

Ce type de structure peut se matérialiser aussi sous une forme de structure géographique.



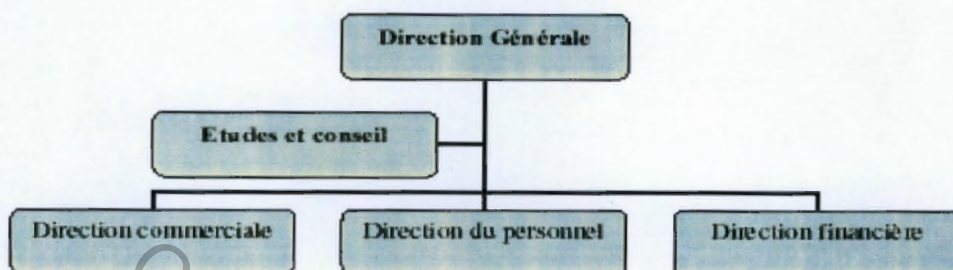
Annexe 4 :

La structure matricielle



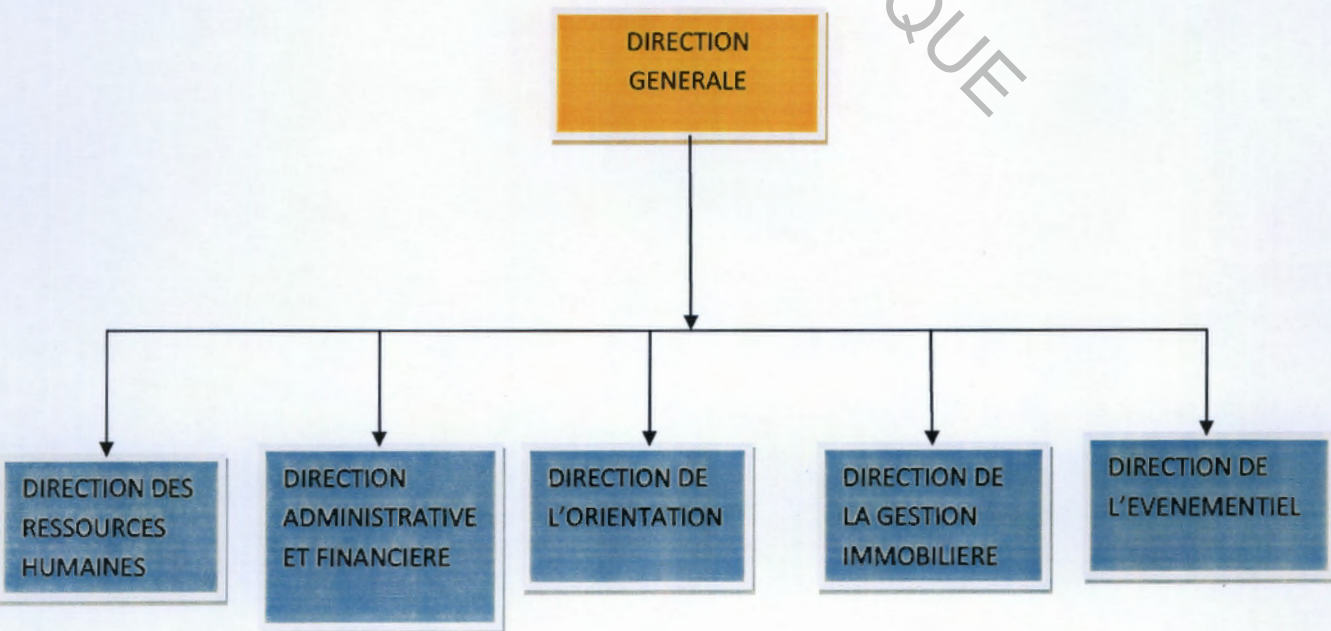
Annexe 5 :

La structure staff and line



Annexe 6 :

Organigramme du Groupe CCI- Afrique



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. **ARGYRIS Chris**, *Savoir pour Agir*, Edition DUNOD (2003), 336 pages
2. **BARRAND Jérôme ,Pierre Yves Sanséau, Véronique Blum, Lionel Bellenger**, *L'entreprise Agile*, Edition DUNOD (2004), 256 pages
3. **BOUCAULT-BOURGOIN J., M. Revah**, *Droit des sociétés*, Edition FOUCHER, 381 pages
4. **BOUDEVILLE (J) et MEYER (J)**, *Stratégies d'Entreprise*, PUF, 1986, 361 pages
5. **BOUSSUAT Brigitte, Patrick David, Jean-Marie Lagache**, *Manager avec les couleurs*, Edition DUNOD (2008), 280 pages
6. **CEGOS**, *Développement des compétences et Stratégies d'entreprise*, Edition d'Organisations, 1987, 310 pages
7. **CHAMBEAUD Véronique**, *Réussir son activité en SARL*, Guide Juridique, fiscal, social et patrimonial, Edition DUNOD (2008), 312 pages
8. **DEKEUWER- DEFOSSEZ François, E. Blary- Clément**, *Droit commercial*, 4^{ème} Edition, Edition Montchrestien (2006), 579 pages
9. **DELAHAYE Jacqueline, Florence DELAHAYE**, *DCG 6 Finance d'entreprise Manuel et applications*, Edition DUNOD (2007), 520 pages
10. **DENOS Pascal**, *guide pratique de la SARL et de L'EURL*, Editions Eyrolles, 295 pages
11. **DISLE Charlotte, Robert MAESCO, Michel MEAU**, *DCG 9 Introduction à la Comptabilité*, Edition DUNOD (2007), 592 pages
12. **DUHAMEL (H)**, *Stratégie et Direction de l'Entreprise*, CLET, 1986, 275 pages
13. **DUPREZ Guillaume, Nicholas VANHALWYN**, *Gérer une entreprise de moins de dix salariés : Comptabilité et fiscalité de la petite entreprise*, Editions DUPUITS FLEURI (2008), 350 pages
14. **FREDERIC- FERNANDEZ Alain**, *Manager en action*, Edition DUNOD (2007), 248 pages
15. **GODARD Charles-Édouard, Séverine Godard, Patrick Pinteaux**, *Le petit compta 2011*, 3^{ème} édition, Edition DUNOD, 48 pages

16. **GOVOEI Bernard Dansou**, *Précis de comptabilité générale*, Edition Etudis, 2009, 398 pages
17. **JOFFRE (P) et KOENIG (G)**, *Gestion Stratégique*, Litec, 1992, 272 pages
18. **KOENIG (G)**, *Management stratégique*, Nathan, 1990, 194 pages
19. **LE SAGET Meryem**, *le manager intuitif*, Edition DUNOD (2006), 280 pages
20. **LE JEUNE Gérard, Jean Pierre EMMERICH**, *Audit et commissariat aux comptes*, Editions GUALINO (2007), 313 pages
21. **LEROY Frédéric**, *les stratégies de l'entreprise*, édition DUNOD, 2008, 128 pages
22. **MEIR Olivier**, *Management Interculturel*, Edition DUNOD (2010), 320 pages
23. **MEUNIER Alain**, *PME : les stratégies du succès*, Edition DUNOD(2007), 240 pages
24. **MORAL Michel**, *le manager global*, Edition DUNOD (2004), 232 pages
25. **PARRAYON Jean-Pierre**, *Des managers et des hommes*, Edition DUNOD (2006), 216 pages
26. **PLANE Jean Michel**, *Théorie et Management des Organisations*, Edition DUNOD (2008), 288 pages
27. **ROUX-DUFORT Christophe**, *Gérer et décider en situation de crise*, Edition DUNOD (2003), 264 pages
28. **SYSCOA**, *Guide d'application*, Edition FOUCHER (1997), 671 pages
29. **SYSCOA**, *Plan comptable général des entreprises*, Editions FOUCHER (1997), 590 pages
30. **VETEAN Eric, Véronique REFFY, Youssooupha DIALLO**, *Gestion comptable*, Editions FOUCHER, Novembre 1997, 352 pages

WEBOGRAPHIE :

- Economie d'entreprise, la stratégie d'entreprise,
www.oeconomia.net/private/organisationsdesentreprises.pdf, 2007
- Articles de comptabilité, histoire de la comptabilité,
<http://www.lacompta.org/articles/histoire-de-comptabilite.php>, 2005
- Le métier de comptable,
<http://www.comptalia.com/formation-metier-comptabilite/comptable/certificat-comptable.asp>, 2003