



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

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

**Master Professionnel en  
Comptabilité et Gestion Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 6  
(2011-2013)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UN  
SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER : CAS DE  
L'ACMAD**

**Présenté par :**

SEINI NIANDOU Abdoul-Majid

**Dirigé par :**

M. Ali SAMBA

Chargé des études à la  
Direction Recherche et  
Consultance CESAG

**Octobre 2013**

**DEDICACE**

Je dédie ce travail à mes parents qui m'ont toujours soutenu.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

A :

- mon Directeur de mémoire M. Ali SAMBA pour l'encadrement et les conseils qu'il m'a prodigués tout au long de la rédaction du mémoire ;
- M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de comptabilité de Banque et de Finance du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), pour les enseignements et conseils ;
- la grande famille MPCGF, 6<sup>ème</sup> promotion (2011-2013), pour ces deux merveilleuses années passées ensemble ;
- M. Adama ALHASSANE DIALLO, pour m'avoir accueilli au sein de son institution (ACMAD) ;
- M. Bachir DAN BOUZOUA, responsable administratif et financier de l'ACMAD, pour les multiples conseils qu'il m'a prodigués et pour sa disponibilité à mon égard ;
- M. Herman MIDDA, comptable au service administratif et financier de l'ACMAD, pour les enseignements ;
- tout le personnel de l'ACMAD, plus précisément le Service Administratif et financier pour son accueil chaleureux et pour sa disponibilité à mon égard ;
- toute personne qui de loin ou de près, aurait contribué à la réalisation de ce travail.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

ACMAD:	African Center of Meteorological Applications for Development
BSC:	Balanced Scorecard
CA :	Conseil d'Administration
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DCE :	Département Climat et Environnement
DG :	Direction Générale
DIT :	Département Informatique et Télécommunication
DVP :	Département Veille et Prévision
EBITDA:	Earnings Before Interest Taxes Depreciations and Amortizations
EV:	Enterprise Value
EVA:	Economic Value Added
FAO:	Food and Agriculture Organisation
ISB :	Impôt Sur le Bénéfice
ISCBF :	Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et Finance
MPCGF :	Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière
OMM :	Organisation Météorologique Mondiale
OUA :	Organisation de l'Unité Africaine
PCA :	Président du Conseil d'Administration
PER:	Price Earning Ratio
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE :	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PTB:	Price To Book
RAF :	Responsable Administratif et Financier
R &D :	Recherche & Développement
SAF :	Service Administratif et Financier
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Les composantes de la performance .....	12
Figure 2 : Les processus de la fonction administrative et financière .....	17
Figure 3 : Le modèle d'analyse balance scorecard .....	26
Figure 4 : Le navigateur Skandia .....	27
Figure 5 : Structure et fonctionnement du modèle d'évaluation fonctionnel (MEF).....	29
Figure 6 : Modèle d'analyse.....	37
Figure 7 : Matrice d'analyse qualitative du Service Administratif et Financier .....	41
Figure 8 : Matrice d'analyse stratégique du Service Administratif et Financier .....	42
Figure 9 : Radar des différents taux des pôles du SAF de l'ACMAD .....	76
Figure 10 : Différents taux d'activités du SAF .....	77
Figure 11 : Histogramme des différents taux de support structurel du SAF de l'ACMAD.....	78
Figure 12 : Architecture des différents taux de maîtrise .....	79
Figure 13 : Histogramme de satisfaction des clients du SAF de l'ACMAD .....	80
Figure 14 : Histogramme du taux de performance du SAF de l'ACMAD .....	81
Figure 15 : Synthèse des conclusions.....	84

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Tableau de comparaison des méthodes .....	30
Tableau 2 : Prestations fournies par le SAF à la Direction Générale.....	52
Tableau 3 : Prestations fournies par le SAF aux départements.....	53
Tableau 4 : Synthèse des taux d'activités du SAF de l'ACMAD .....	71
Tableau 5 : Taux du pôle organisation du SAF de l'ACMAD.....	73
Tableau 6 : Synthèse des taux de maîtrise du SAF de l'ACMAD .....	74
Tableau 7 : Satisfaction des clients du SAF de l'ACMAD.....	75
Tableau 8 : Synthèse des évaluations des pôles du SAF de l'ACMAD.....	76

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme de l'ACMAD .....	90
Annexe 2 : Organigramme du Service Administratif et Financier de l'ACMAD .....	91
Annexe 3 : Produits et service de l'ACMAD.....	92
Annexe 4 : Ressources du Centre (Contribution des Etats en 2012) .....	94
Annexe 5 : Guide d'entretien .....	95
Annexe 6 : Questionnaire d'évaluation des activités du SAF.....	96
Annexe 7 : Questionnaire d'évaluation des compétences du SAF.....	108
Annexe 8 : Questionnaire d'évaluation de la compétence comportementale du SAF.....	128
Annexe 9 : Questionnaire d'évaluation de compétence métier du SAFr .....	129
Annexe 10 : Questionnaire d'évaluation des ressources du SAF.....	130
Annexe 11 : Questionnaire d'évaluation de la satisfaction client du SAF.....	133

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES ANNEXES .....	vi
TABLE DES MATIERES .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: APPROCHE THEORIQUE DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UN SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER .....	6
Chapitre 1 : La notion de performance et ses déterminants dans un Service Administratif et Financier.....	8
1.1. Notion de performance .....	8
1.1.1. Définition de la performance.....	9
1.1.2. Les caractéristiques de la performance.....	9
1.2. Les critères d'appréciation de la performance .....	10
1.2.1. L'Economie .....	11
1.2.2. L'Efficacité.....	11
1.2.3. L'Effizienz .....	11
1.2.4. L'effectivité .....	12
1.2.5. L'équité.....	12
1.2.6. La rentabilité.....	13
1.2.7. La productivité.....	13
1.3. Les déterminants de la performance d'un Service Administratif et Financier .....	13
1.3.1. Les compétences requises pour être au sein d'un SAF .....	13
1.3.2. Les variables structurelles d'un Service Administratif et Financier.....	15
1.3.3. La gestion budgétaire.....	16
1.3.4. La gestion de la trésorerie.....	16
1.4. Les productions attendues d'un SAF.....	19
1.4.1. La direction Générale .....	19
1.4.2. La ligne managériale .....	19

1.4.3. Les partenaires extérieurs .....	20
Chapitre 2 : Evaluation de la performance .....	21
2.1. Définition de la performance .....	21
2.2. Objectifs d'évaluation de la performance.....	21
2.3. Les types d'évaluation .....	22
2.4. Les différents types d'évaluateur.....	22
2.5. Les approches de la performance .....	23
2.6. Les modèles d'évaluation de la performance .....	24
2.7. Choix de la méthode .....	30
2.2. Démarches d'évaluation de la performance d'un Service Administratif et Financier .....	31
2.2.1. Définir l'objectif de l'évaluation .....	33
2.2.2. Examiner l'information disponible.....	33
2.2.3. Choix d'une stratégie d'évaluation.....	33
2.2.4. Tester le design proposé .....	34
2.2.5. Conduire l'évaluation .....	34
2.2.6. Produire le rapport d'évaluation.....	34
Chapitre 3 : Approche Méthodologique.....	36
3.1. Le modèle d'analyse .....	37
3.1.1. Commentaire du modèle d'analyse .....	38
3.2. Outils de collecte des données .....	38
3.2.1. L'observation physique .....	38
3.2.2. L'analyse documentaire.....	39
3.2.3. L'interview .....	39
3.2.4. Le guide d'entretien.....	39
3.2.5. Le questionnement de prise de connaissance .....	39
3.2.6. La narration.....	39
3.2.7. Les questionnaires d'évaluation .....	40
3.3. Analyse des données .....	40
3.3.1. Matrice d'analyse qualitative du Service Administratif et Financier .....	40
3.3.2. Matrice d'analyse stratégique du Service Administratif et Financier .....	42
DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER DE L'ACMAD.....	44
Chapitre 4 :Présentation de l'ACMAD et du Service Administratif et Financier.....	46

4.1.	Présentation de l'ACMAD.....	46
4.1.1.	Historique .....	46
4.1.2.	Organisation de l'ACMAD .....	47
4.2.	Les produits et services du Centre .....	49
4.3.	Les ressources du Centre .....	49
4.4.	Présentation du Service Administratif et Financier .....	49
4.4.1.	Le poste de Responsable Administratif et Financier .....	50
4.4.2.	Le poste de comptable .....	50
4.4.3.	Le poste de financier.....	51
4.4.4.	Le poste des ressources humaines .....	51
4.4.5.	Le poste de secrétaire .....	51
4.4.6.	Les produits du Service Administratif et Financier.....	52
Chapitre 5 : Description des processus du SAF .....		55
5.1.	Processus Gestion administrative et comptable des opérations d'achats.....	55
5.1.1.	Début du processus .....	55
5.1.2.	Liste des principales activités : .....	55
5.1.3.	Fin du processus .....	57
5.2.	Processus Gestion administrative et comptable des ressources humaines.....	57
5.2.1.	Début du processus .....	57
5.2.2.	Liste des principales activités .....	57
5.2.3.	Fin de processus.....	58
5.3.	Processus Gestion administrative, comptable et financière des opérations d'investissements .....	58
5.3.1.	Début du processus .....	58
5.3.2.	Liste des principales activités .....	58
5.3.3.	Fin du processus .....	59
5.4.	Processus Organisation/méthode/système d'information de gestion.....	59
5.4.1.	Début du processus .....	60
5.4.2.	Liste des principales activités .....	60
5.4.3.	Fin du processus .....	61
5.5.	Processus Gestion des référentiels comptables et règles de contrôle interne .....	61
5.5.1.	Début du processus .....	61
5.5.2.	Liste des principales activités .....	61
5.5.3.	Fin du processus .....	62

5.6.	Processus Gestion des relations avec l'expert-comptable .....	62
5.6.1.	Début du processus .....	62
5.6.2.	Liste des principales activités .....	62
5.6.3.	Fin du processus .....	63
5.7.	Processus Comptabilité générale et gestion des arrêtés périodiques .....	63
5.7.1.	Début du processus .....	63
5.7.2.	Liste des principales activités .....	64
5.7.3.	Fin du processus .....	64
5.8.	Processus Gestion administrative et comptable des opérations de trésorerie .....	64
5.8.1.	Début du processus .....	64
5.8.2.	Liste des principales activités .....	65
5.8.3.	Fin du processus .....	65
5.9.	Processus Conservation et protection des informations et documents .....	65
5.9.1.	Début du processus .....	65
5.9.2.	Liste des principales activités .....	66
5.9.3.	Fin du processus .....	66
5.10.	Processus Production des budgets et contrôles budgétaires .....	66
5.10.1.	Début du processus .....	66
5.10.2.	Listes des principales activités .....	66
5.10.3.	Fin du processus .....	67
5.11.	Processus Production des états financiers .....	67
5.11.1.	Début du processus .....	67
5.11.2.	Principales activités : .....	67
5.11.3.	Fin du processus .....	68
5.12.	Processus Production des documents fiscaux .....	68
5.12.1.	.Début du processus .....	68
5.12.2.	Principales activités .....	68
5.12.3.	Fin du processus .....	68
Chapitre 6 : Evaluation de la performance du Service Administratif et Financier et proposition des recommandations .....		69
6.1.	Objectif de l'évaluation à l'ACMAD .....	69
6.2.	Information disponible à l'ACMAD .....	69
6.3.	Stratégie d'évaluation utilisée à l'ACMAD .....	70
6.4.	Design proposé à l'ACMAD .....	70

6.5. Mesure et analyse de la performance du SAF .....	70
6.6. Présentation des informations relatives aux indicateurs .....	70
6.6.1. Information des indicateurs relatifs aux pôles .....	71
6.6.2. Information relative à l'indicateur de performance globale du service.....	75
6.7. Analyse des indicateurs du SAF de l'entreprise de l'ACMAD .....	77
6.7.1. Pôle activités.....	77
6.7.2. Pôle organisation .....	78
6.7.3. Pôle compétences .....	79
6.7.4. Pôle clients.....	80
6.7.5. Performance globale .....	81
6.8. Résultats de l'évaluation de la performance du Service Administratif et Financier de l'ACMAD.....	82
6.9. Propositions de recommandations .....	84
6.9.1. Le pôle activité .....	85
6.9.2. Le pôle organisation .....	85
6.9.3. Le pôle compétences .....	85
6.9.4. Le pôle client .....	85
6.9.5. Suggestion au Service Administratif et Financier l'ACMAD.....	86
CONCLUSION GENERALE .....	87
ANNEXES .....	89
BIBLIOGRAPHIE .....	144

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

L'environnement économique actuel est caractérisé par la globalisation de l'économie. Cette dernière peut être perçue comme une dissolution des marchés nationaux et sous régionaux dans un seul et unique marché planétaire, caractérisé par la chute des barrières nationales.

Ainsi, les entreprises, quelle que soit leur taille évoluent sur un même marché mondial suivant leurs domaines d'activités stratégiques. Cette extension du champ d'action des entreprises a profondément modifié leur gestion en raison de la forte concurrence et de l'instabilité de l'environnement. Les entreprises se livrent alors, une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marché, où seules les entreprises bien organisées et bien gérées peuvent engranger des parts de marché.

Pour créer de la valeur, une entreprise ne doit plus uniquement compter sur ses produits d'exploitation, mais, elle doit également prendre en compte les concepts tels que la performance. De ce fait, plusieurs entreprises souhaitent connaître en continu la performance de leur activité. La mesure de la performance touche, en plus de toutes les autres fonctions de l'entreprise, la fonction administrative et financière. Elle permet de s'assurer de la qualité des prestations de cette fonction qui est au cœur du fonctionnement de l'entreprise.

Même si la météorologie est un secteur assez particulier, les organismes qui y évoluent sont, dans leurs grandes lignes, semblables aux entreprises évoluant dans d'autres secteurs. En effet, il s'agit de plusieurs fonctions (techniques, Administrative, financière, communication,.....) mises ensemble dans le but d'atteindre un objectif. Si la fonction technique (antenne de transmission, satellites, ingénieurs...) joue un rôle très important dans l'atteinte des objectifs, nous ne pouvons l'attribuer tout le mérite ou toute la responsabilité d'une bonne ou d'une mauvaise performance de l'organisation. La performance de chaque fonction contribue à la réalisation de la performance globale. Dans un secteur comme la météorologie ou de gros volumes de capitaux circulent, l'importance de la Direction Administrative et financière est renforcée. Elle est le garant de la performance financière de l'organisation.

En Afrique, le Centre Africain pour les Applications de la Météorologie au Développement (ACMAD) est responsable de la sécurité alimentaire, les ressources en eau, la santé, la protection de l'environnement, la sécurité civile et l'énergie renouvelable.

Le Directeur Général de l'ACMAD est chargé de la planification, de l'organisation et de l'administration des activités qui sont :

- le développement et le transfert d'outils et de technologies vers les services météorologiques nationaux ;
- l'établissement d'un système météorologique et climatologique d'alerte précoce fondé sur l'état des connaissances actuelles de l'Afrique ;
- l'élaboration d'informations et de produits météorologiques et climatiques pour favoriser le développement durable.

Le Directeur Général est assisté par le Responsable Administratif et Financier (RAF) qui est le garant de la bonne gestion administrative et financière de l'institution. Il contrôle la bonne exécution de la stratégie et des procédures définies avec la direction générale.

Le service administratif et financier est le service pivot de l'institution. Il a en charge le bon fonctionnement d'un certain nombre de processus, chacun correspondant à une finalité déterminée et devant satisfaire des « clients » internes et externes et étant en relation avec des « fournisseurs » également internes ou externes à l'institution. Le service administratif et financier dépasse la notion strictement organisationnelle, elle porte sur l'ensemble des activités de conception et opérationnelles qui contribuent à la satisfaction de sa mission.

Le problème posé est la difficulté d'évaluer la performance du service administratif et financier de cette institution.

Plusieurs raisons pourraient expliquer cette situation :

- le poids des missions et les objectifs assignés à cette fonction ;
- l'insuffisance des moyens financiers et matériels affectés au service ;
- l'absence d'un système d'évaluation de la performance au sein de l'entreprise ;
- le manque d'intérêt de la Direction Générale ;
- la réticence du personnel face à la démarche d'évaluation.

Au regard de ces causes, plusieurs effets pourraient être relevés, parmi lesquels :

- le manque de maîtrise par la Direction Générale du niveau de performance de son service administratif et financier ;

- la mauvaise gestion du service administratif et financier ;
- l'absence d'efficacité et d'efficience dans l'exécution des tâches ;
- la difficulté de disposer de données fiables sur les performances réalisées ;

Plusieurs pistes de solutions peuvent être explorées pour surmonter les difficultés énoncées :

- la mise en place d'un système d'évaluation de la performance des services ;
- la formation des responsables aux nouvelles méthodes de management ;
- la sensibilisation des dirigeants et du personnel aux nouvelles exigences en matière de gestion ;
- l'évaluation de la performance du service administratif et financier.

Cette dernière solution nous paraît la plus indiquée dans la mesure où elle permettra au service administratif et financier, d'améliorer ses activités d'une part et d'autre part, la mise en œuvre d'un ensemble d'indicateurs, en vue d'un pilotage efficace de la performance du service administratif et financier.

Nous nous rendons compte qu'il s'agit là d'un problème qui, s'il n'est pas pris en compte par les dirigeants, remet en cause l'existence de l'entreprise à moyen et à long terme.

Cela nous amène donc à nous poser un certain nombre de questions.

- qu'est-ce que la performance ?
- quels sont les déterminants de la performance d'un Service Administratif et financier ?
- quels sont les modèles d'évaluation de la performance ?
- quelle est la démarche d'évaluation de la performance d'un service administratif et financier ?
- quel est le niveau de performance du service administratif et financier de l'ACMAD ?

C'est à ces différentes questions que nous tenterons d'apporter des réponses, à travers le thème « évaluation de la performance d'un service administratif et financier de l'ACMAD »

L'objectif principal de l'étude est d'évaluer la performance du service administratif et financier de l'ACMAD et d'apporter des recommandations en vue de son amélioration. Pour atteindre cet objectif, il nous faudra :

- déterminer les critères d'évaluation de la performance ;
- identifier les déterminants de la performance du service administratif et financier ;
- définir la démarche à adopter pour évaluer la performance d'un service administratif et financier ;
- formuler des recommandations.

Nous présenterons l'intérêt de cette étude successivement pour l'entreprise, le CESAG et pour le stagiaire.

Les informations contenues dans ce document peuvent se révéler très utiles pour l'ACMAD dans la mesure où elles permettront au management d'acquérir des connaissances sur l'évaluation de la performance, de s'orienter vers une meilleure gestion de cette performance et de renforcer la banque de données de l'institution..

Pour les futurs managers que nous sommes, l'étude permet de mettre en application les cours théoriques reçus au CESAG, en particulier dans le cycle Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière et de vérifier leur pertinence dans le contexte africain. Elle constitue aussi des essais et des apprentissages pour le stagiaire en le préparant à résoudre les problèmes de gestion des entreprises dans une perspective de carrière future.

Notre étude comportera deux parties à savoir un cadre théorique et un cadre pratique.

Dans le cadre théorique, nous ferons une revue de la littérature sur le sujet étudié en vue d'une meilleure maîtrise de la notion de performance d'un service administratif et financier, ainsi que, des systèmes de gestion et d'évaluation des outils associés. A cet effet, nous aborderons successivement les points, ci-après, énumérés. Dans un premier temps, nous aborderons sur la performance. Dans un second temps, nous identifierons les déterminants de la performance d'un service administratif et financier. Enfin, nous définirons la démarche à adopter pour évaluer la performance d'un service administratif et financier.

Dans le cadre pratique, nous évoquerons d'abord le contexte de l'étude qui est la présentation de l'ACMAD et plus spécifiquement son service administratif et financier. Ensuite, nous procéderons à la description des activités du service. Enfin, nous présenterons les résultats issus de l'application du modèle pour formuler des recommandations appropriées.

**PREMIERE PARTIE: APPROCHE THEORIQUE  
DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE  
D'UN SERVICE ADMINISTRATIF ET  
FINANCIER**

Dans le contexte actuel, les décideurs se voient dans la nécessité de s'informer sur l'état de la performance de leur entreprise non seulement en faisant recours à des stratégies adéquates mais aussi en rassurant les partenaires de l'entreprise. Tout cela n'est possible qu'en procédant à une évaluation de la performance des fonctions de l'entreprise notamment le service administratif et financier.

Pour cela, nous avons identifié les différents facteurs qui peuvent conduire à évaluer un service administratif et financier en utilisant divers outils et approches d'évaluation.

Pour mener notre étude, nous avons scindé la première partie en trois (3) chapitres à savoir :

- la notion de performance et ses déterminants dans un Service Administratif et Financier ;
- l'évaluation de la performance ;
- la méthodologie d'étude.

## **Chapitre 1 : La notion de performance et ses déterminants dans un Service Administratif et Financier**

Toute organisation, à travers les différentes activités qu'elle effectue, vise la performance. La recherche de la performance qui s'est dans un premier temps matérialisée sur les processus de production (automatisation, optimisation des stocks, réduction des achats...) s'applique désormais à toutes les fonctions de l'organisation.

Nous allons, dans ce chapitre, exposer les préalables de la performance et présenter les déterminants de la performance d'un Service Administratif et Financier c'est-à-dire les signes de ce qui aux yeux de l'organisation contribuera à sa bonne marche.

### **1.1. Notion de performance**

Le concept de performance constitue un thème central dans le domaine des sciences de gestion. Evoquée de façon interchangeable, la performance semble devenir un nouvel impératif dans le champ de l'entreprise. D'ailleurs, le slogan est aujourd'hui très clair : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître son avantage concurrentiel.

La réalité est qu'il n'existe pas de consensus ou d'unanimité autant sur ce qu'est la performance que sur la façon de la mesurer, car chaque culture, chaque contexte sociopolitique et chaque entreprise peut apporter des réponses différentes.

Etymologiquement, le terme « performance » remonte au 13<sup>ème</sup> siècle, et émane de l'ancien français « performer », qui signifie accomplir et exécuter. Ce terme est défini par VOYER (2002 : 85) comme « survie ou résolution d'une crise, mieux-être de l'organisation, reddition de comptes ou agrément, etc. ». A partir du 19<sup>ème</sup> siècle, le mot « performance » désigne d'abord au pluriel, l'ensemble des résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes, et par extension, le succès remporté dans cette course. Ce terme s'étend ensuite, vers la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, à un athlète ou une équipe sportive. Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, l'analogie atteint les matériaux : généralement employé au pluriel, le terme de performance s'applique aux indicateurs chiffrés caractérisant les possibilités d'une machine, et désigne par extension, un rendement ou une fiabilité exceptionnelle.

### **1.1.1. Définition de la performance**

VOYER (2002 :84) «La performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise ». Généralement, définir la performance consiste à définir d'abord les différents concepts génériques qui lui sont rattachés à savoir :

- l'efficacité est liée à l'obtention des résultats dans le cadre d'objectifs préalablement définis sans tenir compte des coûts ;
- l'efficience est relative au rapport entre l'utilisation des moyens et l'obtention des résultats (l'atteinte des objectifs aux moindres coûts) ;
- l'économie qui est l'acquisition aux moindres coûts des ressources dans les délais opportuns, dans la qualité et quantité, au lieu opportun ;
- l'effectivité qui est le niveau de satisfaction entre la qualité, entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire ;
- l'équité est ce qui est relatif à la justice et à la motivation conséquente.

### **1.1.2. Les caractéristiques de la performance**

La difficulté de cerner la notion de performance réside dans le fait qu'elle recouvre divers aspects. En effet, la notion de performance présente les caractéristiques suivantes :

- relative, elle ne s'explique qu'en comparaison avec une autre variable ;
- relative à des objectifs, quelqu'un ou un objet est performant par rapport à une précision. On précisera toujours l'objectif par rapport auquel l'individu ou l'objet dont on parle est performant. Ainsi, ne sera jugé performant que l'individu ou l'objet capable d'atteindre l'objectif ;
- relative à des données antérieures, la notion de performance implique souvent, une comparaison avec des données antérieures. On peut dire d'un coureur qu'il a été performant s'il a réalisé un temps inférieur à celui qu'il avait couru. Si l'on ne dispose d'aucune donnée de référence à savoir un seul chrono, il paraît délicat de qualifier de performance la course de l'athlète. Ainsi donc, le concept performance implique souvent l'existence historique des données anciennes qui seront comparées à la dernière en date afin que celle-ci soit qualifiée ;
- relative à des données de nature comparable, une entreprise réalise une performance exceptionnelle cette année en augmentant son résultat net avant impôt de x%, c'est la

comparer avec ses concurrentes de même secteur d'activité, de taille proche et constater que son résultat net avant impôt est supérieur aux leurs. En résumé la performance implique une comparaison avec des données de nature proche, qui se fera par la méthode du benchmarking ou par confrontation directe ;

- multiforme, « La performance est une question de référentiels selon chacun des axes suivants : financier, qualité, clients, compétences, social, environnement, processus, personnel, etc. Ce sont les performances intermédiaires de chacun de ces axes, interdépendants, structurés, hiérarchisés et bien pilotés qui aboutissent à la performance globale du service » (MYKITA & TUSZYNSKI, 2002 :201) ;
- subjective, BOURGUIGNON (2000 : 65) souligne que « la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention » ;
- arbitraire, « La définition ou l'interprétation de ce qu'est la performance d'une organisation contient une part d'arbitraire car elle varie selon l'identité de l'évaluateur, autant ceux qui sont les acteurs que ceux qui sont évalués. Leur position dans l'organisation ou par rapport à elle, leurs préoccupations particulières, leurs fonctions, leur discipline de formation et leurs caractéristiques personnelles ou de groupe. » (VOYER, 2002 :88) ;
- relative à la responsabilité, la performance est rattachée à une responsabilité qui doit être clairement localisée. C'est pour accentuer et bien situer cette responsabilité, que les centres de responsabilités ont fait leur apparition dans l'organisation des entreprises. « Le responsable est celui à qui des moyens ont été donnés pour agir sur les paramètres, les moyens de la performance. Le manager n'est responsable que des éléments sur lesquels il peut agir et qu'il maîtrise. » (MYKITA & al, 2002 :201).

## **1.2. Les critères d'appréciation de la performance**

Selon VOYER (2002 :84) « On peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial, comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable, comme la réduction du non-désirable, peut-être la réponse aux besoins, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps, et peut représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacé, du bien-fondé d'une organisation ».

Ainsi, nous pouvons résumer ce concept autour de la réunion de cinq (5) critères intitulés les 5E à savoir :

### **1.2.1. L'Economie**

C'est l'acquisition aux moindres coûts des ressources dans les délais opportuns, dans la qualité et quantité, au lieu opportun. Ce concept d'économie est fortement rattaché à l'acquisition des ressources quel que soit l'auteur qui l'emploie et à ce juste titre VOYER (1999 : 110) dit que l'économie est « l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de qualité au moment, au lieu opportun et au coût le moindre. »

### **1.2.2. L'Efficacité**

Elle est liée à l'obtention des résultats dans le cadre d'objectifs préalablement définis sans tenir compte des coûts.

Selon KALIKA (1988 :58), l'efficacité est appréciée qu'en distinguant trois types de mesures complémentaires :

- l'efficacité économique : elle ne concerne que les résultats économiques (marchés, etc.) ;
- l'efficacité sociale : elle est liée aux résultats de l'organisation dans le domaine social en représentant l'intensité avec laquelle chaque individu collabore et adhère à la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- l'efficacité organisationnelle : elle appréhende le fonctionnement interne du service.

Pour définir plus simplement ce concept, nous pouvons affirmer qu'il représente le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs fixés sans tenir compte de l'importance des moyens pour y arriver.

### **1.2.3. L'Efficiace**

Elle est relative au rapport entre l'utilisation des moyens et l'obtention des résultats (atteinte des objectifs aux moindres coûts).

#### 1.2.4. L'effectivité

Ce concept représente le niveau de satisfaction entre la qualité, entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire. Nous devons voir si ce qui a été prévu de faire est effectivement fait.

#### 1.2.5. L'équité

C'est ce qui est relatif à la justice. « Ce concept favorise à toute organisation le respect et la cohésion sociale » (PRESQUEUX, 2002 :157). C'est le principe qui conduit à corriger des inégalités que subissent des personnes défavorisées au sein d'une organisation, il retient, par exemple, des droits équitables ou encore la justice en ce qui concerne les clauses des contrats. C'est pourquoi CAPRON & QUAIREL (2005 :81) affirment que « les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement social, doivent être pris en compte et évalués ».

**Figure 1 : Les composantes de la performance**



Source : Bouquin (2008 :76) et Presqueux (2002 :157)

#### 1.2.6. La rentabilité

FRECON (1997 : 63) : « La rentabilité a plusieurs acceptions, selon la qualité de l'analyse ou de l'observateur de l'entreprise ». Cette phrase à elle seule traduit à quel point les différents acteurs qui interviennent dans la vie d'une entreprise ont du mal à s'accorder sur ce concept. L'appréciation d'une rentabilité dépend de plusieurs facteurs :

- le référentiel de base : il peut être la formation suivie ;
- le poste que nous occupons : la perception de la rentabilité chez l'actionnaire n'est pas la même chez le Directeur ;
- les objectifs visés.
- etc.

Toutefois, pour tous ces acteurs, la rentabilité représente un espoir de gains futurs supérieurs à l'investissement réalisé dans le présent. PAUL (1999 : 215) y fait d'ailleurs allusion en mentionnant dans son ouvrage que « la rentabilité pose la relation entre un revenu engendré par un investissement et la valeur de cet engagement initial ».

### **1.2.7. La productivité**

Nous pouvons être tentés de confondre la productivité à la rentabilité, pourtant ces deux concepts sont très différents. Si le dernier fait surtout référence à la finance, le premier quant à lui intervient en économie et traite du rendement des facteurs de production. Selon ALET & al (1994 : 1), la productivité est « le rapport du volume de la production au volume total des facteurs de la production dépenses dans le cycle de production ». GAMSORE (2006 : 7) va dans le même sens qu'ALET & al en apportant plus de précisions. Il affirme que « la productivité se présente sous la forme d'un rapport entre la production générée par un système de production de bien ou de service et les facteurs mis en œuvre pour l'obtenir.....dire que la productivité augmente, c'est constater que l'on produit davantage avec les mêmes ressources, ou que l'on peut maintenir le niveau de la production en utilisant moins de ressources productives » .

Un résumé de ces différentes définitions nous renvoie inexorablement vers l'un des fondements de la performance vu plus haut : l'efficacité. L'efficacité, car la productivité vise en fait à accroître les résultats en utilisant le moins de moyens possibles.

### **1.3. Les déterminants de la performance d'un service administratif et financier**

Pour déterminer le niveau de performance d'un service administratif et financier au sein d'une organisation, on peut utiliser le modèle d'évaluation fonctionnel.

Selon AUTISSIER et SIMONIN (2009 :106), lorsque nous utilisons le modèle fonctionnel, quatre thèmes structurent la performance d'une fonction support et nous invitent à trouver des mesures objectives pour chacun d'eux.

#### **1.3.1. Les compétences requises pour être au sein d'un SAF**

Selon (AUTISSIER, 2007 : 90), « le savoir technique que le professionnel doit maîtriser pour exercer son métier, le savoir-faire (l'expérience) qui consiste à connaître la stratégie et les

métiers de l'entreprise et le savoir-être (le comportement) qui lui permet de gérer au mieux la dimension relationnelle de son activité ». Il doit faire preuve de psychologie, écouter, réfléchir, persuader et convaincre.

#### **1.3.1.1. Les compétences techniques**

Elles représentent le degré de maîtrise de la réalisation des activités du SAF. Elles listent tous les savoir-faire liés à la réalisation des activités de conception et opérationnelles du service administratif et financier. A savoir :

- une maîtrise de l'outil informatique ;
- une parfaite maîtrise des logiciels de comptabilité et de gestion ;
- l'utilisation de calculatrice, téléphone, fax, imprimantes, scanners, photocopieuse, vidéoprojecteur, internet, intranet.

#### **1.3.1.2. Les compétences « métier de l'entreprise »**

Elles représentent le degré de maîtrise lié à la complexité et à la richesse de l'activité opérationnelle que le personnel de l'entreprise traite via des chiffres abstraits dans le cadre de leur métier.

#### **1.3.1.3. Les compétences comportementales**

Le responsable administratif et financier doit :

- avoir une bonne aptitude relationnelle pour pouvoir animer un groupe de travail ;
- être capable de travailler sous pression ;
- être un bon négociateur (il est appelé à négocier avec les banquiers, les actionnaires, les filiales et doit convaincre les investisseurs)
- être rigoureux et pragmatique (l'équilibre financier de l'entreprise est entre ses mains et la politique de développement de l'entreprise dépend largement de la précision de ses choix) ;
- être subtil (le responsable administratif et financier doit marier avec finesse audace et prudence, rapidité de décision et sûreté de jugement).

### **1.3.2. Les variables structurelles d'un service administratif et financier**

Selon le modèle d'évaluation fonctionnelle pour évaluer un SAF, il faut se focaliser sur les ressources du service et les coûts liés à son fonctionnement. Sans oublier le mode de fonctionnement et le processus interne qui détermineront si le service administratif et financier est performant.

#### **1.3.2.1. Les coûts du SAF**

Ils représentent les différentes rubriques qui constituent des charges pour le service administratif et financier. Selon BERLAN & SIMON (2010 : 35), les postes de coûts les plus importants d'une fonction support sont :

- la rémunération : représente environ 75% du coût pour faire fonctionner le service y compris les charges sociales ;
- l'environnement matériel : représente les conditions de travail dont bénéficie le service. Le coût global est à 10% environ pour ce poste ;
- le système informatique : depuis le développement des systèmes d'information décisionnels et la mise sous intranet de la plupart des informations produites par le contrôle de gestion (tableaux de bord, budget, etc.), ce poste peut représenter environ 15% du coût global du SAF.

#### **1.3.2.2. Les processus du SAF**

La fonction administrative et financière peut se définir comme une fonction clé d'une organisation ayant en charge le bon fonctionnement d'un certain nombre de processus, chacun correspondant à une finalité déterminée et devant satisfaire des clients internes et externes et étant en relation avec des fournisseurs également interne et externe à l'entreprise.

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

Selon l'Observatoire de la Qualité Comptable Française le périmètre de la fonction administrative et financière peut être décomposé en 17 processus élémentaires repartis en quatre types de processus :

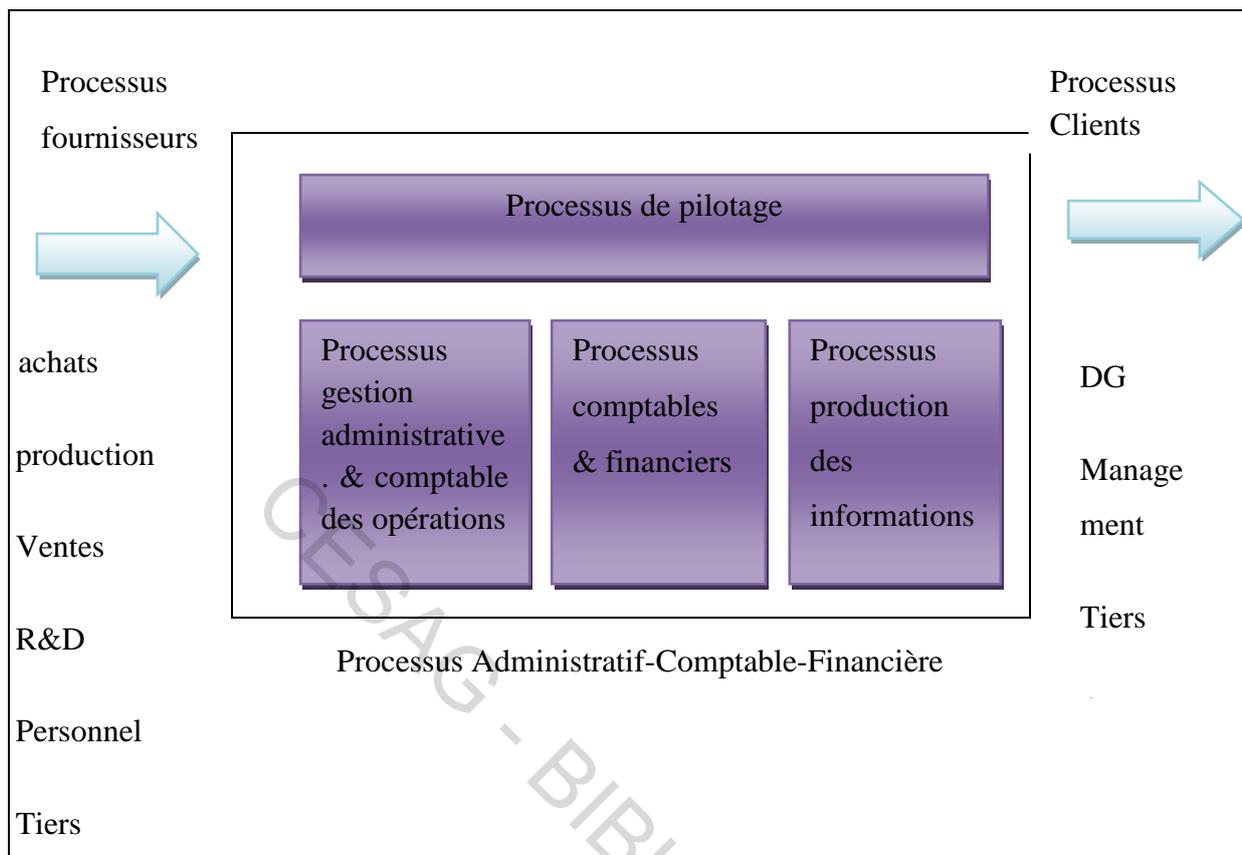
- Processus opérationnels de gestion administrative et financière
  - o Gestion administrative et comptable des opérations de ventes ;
  - o Gestion administrative et comptable des opérations d'achats ;
  - o Gestion administrative et comptable des opérations humaines ;
  - o Gestion administrative et comptable des opérations de production ;
  - o Gestion administrative et comptable des opérations d'investissements,
  - o Gestion administrative et comptable des opérations de recherche et développement.
- Processus de pilotage
  - o Organisation, méthodes et système d'information de gestion ;
  - o Gestion des référentiels comptables et règles de contrôle interne ;
  - o Gestion des relations avec l'expert-comptable ;
  - o Gestion des relations avec les conseils et prestataires externes.
- Processus comptables et financiers
  - o Comptabilité générale et gestion des arrêtés périodiques ;
  - o Gestion administrative et comptable des opérations de trésorerie ;
  - o Conservation et protection des informations et documents.
- Processus de production des informations
  - o Production des budgets et contrôle budgétaire ;
  - o Production des tableaux de bord ;
  - o Production des états financiers ;
  - o Production des documents fiscaux.

« L'amélioration des processus au sein d'une chaîne logistique apportera des effets positifs »  
KAPLAN & NORTON (2007 : 261).

Nous avons noté les points suivants :

- réduction du gaspillage : diminution du nombre de tâches qui font double-emploi, etc ;
- réduction des temps de cycle dans le traitement des informations qui transitent dans le service ;
- réduction des coûts relatifs au fonctionnement et organisation du service par exemple en informatisant toutes les tâches des activités menées par le service;
- réponse flexible : lorsqu'il s'agit de prendre des mesures correctives pour synchroniser les processus communs à la chaîne logistique.

Figure 2 : Les processus de la fonction administrative et financière



Source : Observatoire de la qualité comptable (2002 : 8)

### 1.3.2.3. Le mode de fonctionnement

Le fonctionnement est un des éléments contributifs de la performance. Selon AUTISSIER (2007 : 113), il faudrait envisager les aspects suivants :

- l'organisation interne : à ce niveau les modalités de répartition des tâches et des pouvoirs doivent être définies en fonction du nombre du personnel du SAF ;
- le mode de coordination : il définit le type d'échanges du personnel entre eux et avec leurs clients en ce qui concerne la réalisation de leur activité ;
- la formalisation des postes, fonctions et processus d'activités : elle définit la description des activités récurrentes et occasionnelles qui permet de lister les prestations et leurs modalités de réalisation en termes de flux et traitements. Nous retrouvons l'intitulé du poste, les compétences requises, les rattachements fonctionnels (en terme d'expertise), les activités permanentes, les systèmes d'information

nécessaires, les sources d'information pour l'exercice de la fonction et les formations proposées par l'entreprise ;

- le style de management : il s'agit des marges de liberté laissées à chacun pour exercer ses tâches et le mode relationnel établi entre les personnes. Il dépend du responsable du service, soit il permet des échanges (collaboratif), soit il centralise tout le travail sur lui (injonctif) soit il délimite le périmètre d'action de chacun avec une large autonomie d'action (interactif), soit il leur exige de justifier toujours le travail fourni malgré le large champ d'action offert.

### **1.3.3. La gestion budgétaire**

Dans la cadre de la gestion de l'entreprise, très souvent la mission de gestion du budget est attribuée au service administratif et financier. Certes, chaque service dispose de son propre budget, mais l'administration de ce dernier est assurée par le service administratif et financier.

Le service est là pour s'assurer que le respect du budget est suivi par tous. Très souvent les managers sont évalués en fonction de leur capacité à respecter leur budget et leurs objectifs. NIESSEN & al (2005 : 213) affirment à ce sujet que : « dans certains cas, le respect ou non des objectifs budgétaires représente un des critères d'évaluation des performances des managers ».

Dans le cadre de sa mission de contrôle budgétaire, le service peut établir des indicateurs lui permettant de suivre l'évaluation de la consommation des crédits. Il s'agit d'un aspect très important de la mission du Service. D'ailleurs, HUTEAU (2006 : 353) dit que : « le premier niveau d'analyse budgétaire est celui du niveau de consommation des crédits ». L'établissement des taux de consommation permet au SAF de tirer la sonnette d'alarme en cas de problème et d'informer le service responsable.

En cas de crédits insuffisants (mauvaise prévision), un suivi rigoureux permet une ré-estimation des crédits. MASSOUD (2010 : 257) se posait d'ailleurs la question suivante : « le suivi budgétaire permet-il des ré-estimations ? ». Il y a répondu en disant : « oui ».

### **1.3.4. La gestion de la trésorerie**

En plus de la gestion budgétaire, le SAF se charge également de la gestion de la trésorerie, c'est-à-dire gérer les flux de recettes et dépenses. BENNACEUR & al (2003 : 201)

définissent la gestion de la trésorerie comme : « l'ensemble des décisions permettent à l'entreprise de disposer des capitaux nécessaires pour ses activités au moment voulu et au moindres coût et de tirer un rendement optimal des fonds disponible ». Cela nécessite donc de la part du SAF de faire des choix, en ce qui concerne les placements d'excédents et les emprunts. A propos des excédents de trésorerie, CARLES (1999 : 151) affirme que : « la gestion des excédents de trésorerie conduit à essayer de trouver une rémunération convenable des liquidités restant disponibles ou bien à effectuer certains placements, par exemple en valeurs mobilières ».

Ces différents choix (placements et emprunts) fait par le SAF, confère à l'entreprise une structure financière soit bonne, soit mauvaise. Des indicateurs sont mis en place par le SAF afin de connaître l'état de la structure financière de l'entreprise. KNEIPE (1997 : 3) rappelle ces indicateurs en disant : « la gestion financière apporte des éléments d'appréciation de la structure financière globale de l'entreprise et des variables de celle-ci au travers de quatre notions fondamentales :

- le fonds de roulement net (FRN) ;
- le besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- la trésorerie nette ;
- le cash-flow ».

#### **1.4. Les productions attendues d'un SAF**

Les productions attendues du SAF sont relatifs aux clients qui en bénéficient. On distingue principalement trois clients du SAF à savoir :

##### **1.4.1. La direction générale**

Etant l'un des principaux destinataires des productions du SAF d'un point de vue hiérarchique, le SAF collecte les informations, les traite et les analyse de manière synthétique pour construire des représentations, mettre en alerte et aider à la décision des dirigeants de l'entreprise.

##### **1.4.2. La ligne managériale**

Elle correspond à l'ensemble de l'encadrement de l'entreprise, plus particulièrement les managers opérationnels, les managers de structure et les managers de processus.

### **1.4.3. Les partenaires extérieurs**

Il peut s'agir des fournisseurs qui souhaitent obtenir des éléments prévisionnels de production ou des éléments financiers pour l'accord des conditions de paiement (dossier de gestion). Nous pouvons aussi citer les clients de l'entreprise, les banques, etc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 2 : Evaluation de la performance**

Toute entreprise soucieuse de son évolution doit en permanence se poser des questions suffisantes pour apprécier au mieux la performance d'un service, d'un département, etc.

Nous allons, dans ce chapitre, exposer des préalables à l'évaluation de la performance ensuite présenter la démarche d'évaluation d'un service administratif et financier. Enfin, nous présenterons les indicateurs de performance pour faire une bonne évaluation.

### **2.1. Définition de l'évaluation**

Selon AUTISSIER & DELAYE (2008 :17): « L'évaluation est une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitent des ressources».

A travers cette définition, on comprend qu'une évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener.

Certains auteurs assimilent l'évaluation à une recherche d'informations significatives et sûres ; LECOINTE (1997 :28) : « évaluer consiste à recueillir un ensemble d'informations suffisamment pertinentes, valides et fiables »

### **2.2. Objectifs d'évaluation de la performance**

Il convient de savoir pourquoi l'on fait l'évaluation du service administratif et financier et à quelles fins les résultats seront-ils utilisés.

Pour GIRAUD & al (2002 :69), les objectifs poursuivis sont de deux ordres :

- informer les managers,
- inciter les manager.

#### **2.2.1. Informer les managers**

Les managers en charge des activités doivent connaître la nature des performances attendues au regard de leurs tâches, être informés de la performance de l'entreprise afin qu'ils apprécient les efforts menés par chaque service contribuant ainsi à la bonne marche de

l'entreprise. Dans la plupart des entreprises actuelles, la mesure de la performance est loin d'être une priorité. Hors, les managers ont besoin d'informations pour diriger ses tâches. L'information doit être :

- significative,
- disponible,
- facile à appréhender et à utiliser.

### **2.2.2. Inciter les managers**

Il s'agit ici de la mise en place de dispositif d'incitation autour de la mesure qui se traduit par :

- la mise en place d'une négociation sur le terme de l'évaluation : les termes de l'accord ainsi définis engagent les membres de chaque entité ;
- la mise en œuvre d'un système de sanction / récompense indexé sur la performance définie.

### **2.3. Les types d'évaluation**

Nous avons différents types d'évaluation concernant l'évaluation de la performance à savoir : l'évaluation par les pairs, l'étude approfondie d'un cas, l'évaluation subjective, l'évaluation par sondage, le benchmarking (analyse comparative), le feedback à 360° et l'évaluation statistique. Concernant notre mémoire, c'est l'étude de cas approfondie qui est le plus approprié.

### **2.4. Les différents types d'évaluateur**

Pour évaluer la performance d'un service, il faut disposer d'un évaluateur approprié. C'est pourquoi DESPREAUX (2010 :23) distingue les types d'évaluateurs suivants :

- l'évaluation Top-Down : les superviseurs évaluent leurs collaborateurs ;
- le Peer-to-Peer : les collègues de même rang s'évaluent ;
- auto-évaluation : le service s'évalue lui-même ;
- l'évaluation Bottom-up : les collaborateurs évaluent leurs superviseurs hiérarchiques ;
- le feed-back 360° ;
- l'évaluation externe par un consultant ou par les pairs.

## **2.5. Les approches de la performance**

L'approche par les objectifs et l'approche par l'évaluation financière sont les deux types d'approches que nous allons présenter :

### **2.5.1. Approche par les objectifs**

D'après LANGE & MOUTOT (2008 :30) : « cette approche consiste à déterminer des variables d'action relativement aux ambitions affichées. Pour chaque variable d'action, il convient de connaître les indicateurs qui permettront de s'assurer des conditions de réussite des objectifs initiaux en provenance de la stratégie. Dans ce modèle, il y a un indicateur pour chaque croisement d'objectifs avec des variables d'action ».

Cette approche est composée de deux méthodes :

- La méthode OVAR (objectifs variables d'actions responsables) : c'est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action. La méthode stipule qu'une personne doit être responsable du pilotage de chaque variable d'action. La mise en relation avec les objectifs doit pouvoir permettre d'envisager la réalisation des objectifs selon des modes d'actions.
- La méthode OFAI (objectifs-facteurs clés de succès-indicateurs) : cette méthode repose sur la précédente mais apporte un ajout en intégrant un niveau d'analyse supplémentaire avec la notion de facteurs clés de succès de l'entreprise. En partant des objectifs, cette méthode propose des indicateurs (activités, résultats, coûts, performance et stratégiques) qui vont permettre une évaluation des facteurs clés déclinés en actions opérationnelles.

### **2.5.2. Approche par l'évaluation financière**

La méthode d'évaluation financière est utile pour évaluer la performance, cette approche est souvent utilisée dans le cas d'une vente de l'entreprise. Pour réaliser une évaluation financière de la performance, THAUVRON (2009 :200) dit que trois méthodes sont envisageables :

- la méthode économique : elle se calcule à partir de l'évolution sur plusieurs années en tenant compte de résultats, des prévisions de bénéfices actualisés et d'un niveau de risque. La valeur de l'entreprise est obtenue par la multiplication du résultat en année N, par un multiple d'année variable selon le secteur de l'entreprise ;
- la méthode boursière: elle consiste à valoriser les capitaux propres d'une entreprise par l'intermédiaire de son indice boursier. Il s'agit de distinguer la valeur des capitaux propres indiquée au passif du bilan et sa valeur du marché. Cette dernière représente le prix auquel la société pourrait en théorie être rachetée si un investisseur voulait s'emparer de la totalité des actions. Les indicateurs sont: le Price Earnings ratio (PER), le Price To Book (PTB), Enterprise Value (EV), le Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization (EBITDA), Economic Value Added (EVA);
- la méthode patrimoniale: consiste à retrancher les actifs du bilan comptable des dettes pour obtenir l'actif net réel.

### **2.6. Les modèles d'évaluation de la performance**

Nous proposons différents modèles d'évaluation de la performance et précisons bien que ces modèles ne sont pas exhaustifs.

#### **2.6.1. Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard)**

Ce modèle d'évaluation a pour objectif d'articuler les initiatives des salariés, des départements et de l'entreprise et, par des simulations dynamiques, d'identifier de nouveaux processus pour répondre aux attentes des clients et des actionnaires. Le tableau de bord propose d'élaborer la stratégie en respectant l'équilibre selon 4 perspectives: Financière, Client, Processus Internes, Apprentissage Organisationnel. Elles sont complémentaires. Pour apprécier la chaîne de création de valeur dans son ensemble, les quatre perspectives sont à considérer, voir aussi les facteurs critiques de succès et les « strategy maps ». MOUTOT & BERNADIN (2010 : 35). Nous avons :

- l'axe financier : le TBP permet d'expliciter les objectifs financiers en déterminant si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. Il permet aussi l'identification des paramètres selon lesquels la performance à long terme est évaluée, mais également les variables considérées comme véritablement essentielles pour définir et piloter les objectifs à long terme (KAPLAN & NORTON, 2005 :76). Alors l'axe financier définit les indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisation des actifs en fonction des phases du cycle de vie des produits (développement, croissance, maturité, déclin) ;
- l'axe processus internes : permet d'identification des processus où l'entreprise doit exceller pour réaliser ses objectifs concernant les actionnaires et les clients (KAPLAN & NORTON, 2005 :128). Il mesure la performance de tous les processus contributifs (support, production, commercialisation, recherche et développement, etc.) ;
- l'axe clients permet d'identifier les segments de marché visés ainsi que les indicateurs de performance sur ces segments cibles. Il permet également d'évaluer la performance vis-à-vis des clients (KAPLAN & NORTON, 2005 :99). Il évalue l'appréciation des prestations par le client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins du client.
- l'axe apprentissage organisationnel : cet axe regroupe les moyens et les facteurs qui permettent d'atteindre les objectifs des trois axes précédents. Il comprend trois déterminants que sont : la réorientation des compétences, les capacités des systèmes et l'alignement des objectifs individuels de l'entreprise (KAPLAN & NORTON, 2005 :155). En un mot, il traite de la dimension humaine, s'intéresse principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail.

Figure 3 : Le modèle d'analyse balance scorecard



Source : KAPLAN & NORTON (2003 :45)

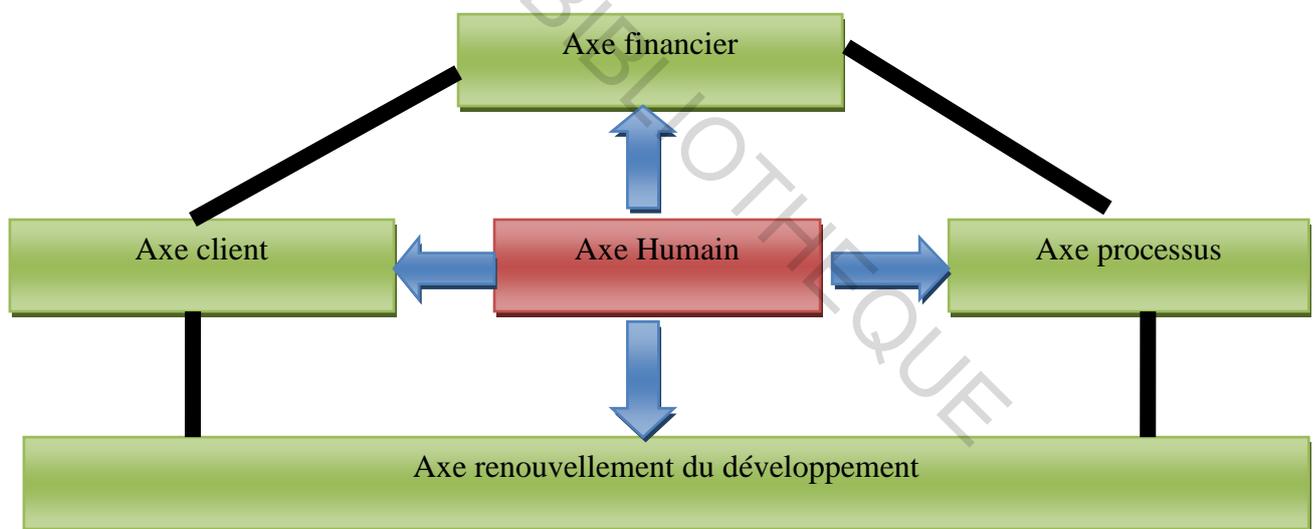
### 2.6.2. Le navigateur Skandia

L'évaluation d'un service peut s'effectuer grâce à ce modèle. En effet, le navigateur est généralisable à chaque entreprise car il renferme une vision de l'entreprise qui s'adresse surtout aux sociétés de services. Selon LE GOFF & al. (2009), il a pour objectif d'intégrer la variable humaine et de dépasser la vision financière afin de définir des indicateurs de suivi du capital immatériel de l'entreprise. Le navigateur reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif et ajoute la dimension humaine. Il part de l'hypothèse que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise, et la perspective financière n'est qu'un des cinq facteurs de performance parmi les autres. Le GOFF & al (2009 : 39-40) insiste sur cinq axes à savoir :

- l'axe financier : s'intéresse à la façon dont le capital immatériel de l'entreprise se convertit en argent, avec des indicateurs comme le chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux clients ou le retour sur investissement d'une innovation ;
- l'axe client : traite du type de client, du degré de fidélité du client, de l'assistance au client et de la réussite de la relation ;
- l'axe processus : s'intéresse surtout à l'informatique, il tente d'évaluer l'âge des équipements, leur rendement, leur contribution à la productivité et à la valeur créée par l'entreprise ;

- l'axe renouvellement et équipement : constitué d'une liste d'indicateurs évaluant les évolutions de l'environnement et des capacités de l'entreprise. Ces indicateurs synthétisent l'évolution des besoins des clients, l'attrait de l'entreprise sur le marché, le poids de la nouveauté dans les produits et services réalisés, le rôle du partenariat dans le développement de la firme, l'évolution prévue des infrastructures, le niveau de formation et le dynamisme des collaborateurs. Il définit comment l'entreprise se prépare à saisir les opportunités futures en fonction de l'environnement et de la capacité de l'entreprise ;
- l'axe humain : constitue l'axe stratégique et la base du navigateur Skandia. Il prend en compte la compétence des employés (qui se mesure par leur connaissance et leur savoir-faire), leur attitude (estimée par leur motivation, leur conduite) et leur agilité intellectuelle (représentée par des indicateurs comme l'innovation et l'adaptation). Il définit le capital humain comme le plus important selon des critères précis.

**Figure 4 : Le navigateur Skandia**



Source : Adaptation-AUTISSIER (2007 : 39)

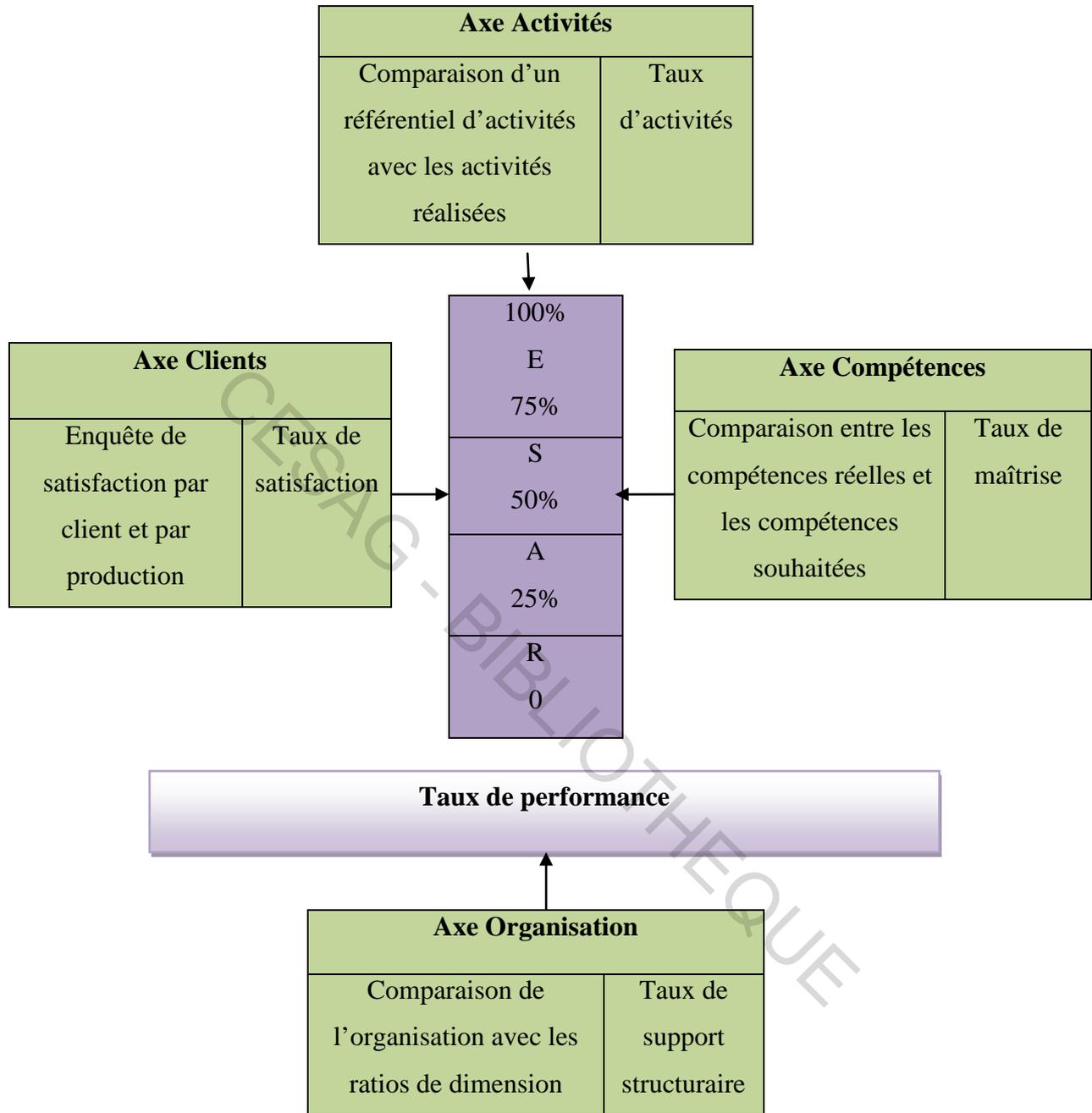
### **2.6.3. Modèle d'évaluation fonctionnelle**

L'utilisation d'un modèle d'une grande clarté est envisageable. L'outil est simple : un ensemble de questions sur quatre axes permettant de positionner une fonction sur une échelle à quatre niveaux de performance. Et c'est là sa force. Selon MOUGIN & al. (2010 : 21), nous avons :

- le pôle activités: définit le « quoi » et ce que réalise la fonction support. L'objectif du pôle activités est de lister toutes les prestations et produits devant être effectuées théoriquement par la fonction évaluée dans le but de réaliser un référentiel. L'ensemble des prestations et produits peut être classé en trois groupes : les produits et prestations récurrents, les produits et prestations conjoncturels qui sont réalisés de façon exceptionnelle et les produits et prestations innovants qui définissent l'expérimentation de nouvelles techniques pour faire évoluer les activités de la fonction.
- le pôle compétences: définit le « qui ». Il évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes au sein du service. Les compétences exigées sont de différentes natures : compétences techniques, compétences comportementales et connaissance du métier de l'entreprise. Le pôle compétences liste l'ensemble des savoirs des différents métiers que de la fonction traitée doit maîtriser ;
- le pôle organisation: définit le « comment ». Il traite les moyens et les ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement mais également le type d'organisation et de management. Ce pôle qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité ;
- le pôle clients: définit le « pour qui » et le « pourquoi ». Ce pôle représente les objectifs qui sont assignés aux prestations de la fonction support vis-à-vis de clients clairement identifiés : « qui sont les clients » et « que faut-il leur livrer » sont les deux questions quasi existentielles pour une entité transverse. Ce pôle décrit le niveau de satisfaction des différents clients du service (internes ou externes).

Les quatre pôles détaillés ci-dessus peuvent être traités séparément, mais l'intérêt du modèle réside dans leur élaboration commune car les résultats de l'un peuvent expliquer les résultats des autres.

Figure 5 : Structure et fonctionnement du modèle d'évaluation fonctionnel (MEF)



Source : Autissier (2007 : 34)

E= Excellent

A= à améliorer

S= Satisfaction

R= à risque

### 2.6.4. Choix de la méthode

Suite à la présentation des approches et modèles d'évaluation de la performance, nous allons résumer sous forme de tableau les indicateurs pour chaque approche et modèle, les facteurs de performance visés par chaque modèle, le choix de la méthode qui présente plus de possibilités pour mener l'étude à bien.

**Tableau 1 : Tableau de comparaison des méthodes**

Approches et modèles	Approche par les objectifs	Approche par évaluation financière	Tableau de bord prospectif	Navigateur Skandia	Modèle d'évaluation fonctionnelle
Indicateurs	Activités, résultats, coûts, performance, stratégiques	PER, PTB, EV, EBITDA,EVA	Résultats et moyens	Compétences des employés, chiffre d'affaires, etc.	Activités, maîtrise, support structurel, satisfaction client,
Facteurs de performance	Les objectifs associés à des variables d'actions par personne	Les données comptables et financières	Financier, processus interne, clients, apprentissage organisationnel	Financier, clients, processus, axe et renouvellement, humain	Client, organisation, compétence et activités

Source : Nous-mêmes

- l'approche par les objectifs présente des limites dans la mesure où elle considère que l'on est toujours en mesure de déterminer les actions de manière très opérationnelles ;
- l'approche par l'évaluation financière est limitée car dans le cas où les services qu'on doit évaluer ne possèdent pas de documents financiers propres, elle ne possède pas de méthodes et d'outils alternatifs ;
- le modèle par le tableau de bord prospectif permet de mieux piloter la stratégie mais ne dispense pas d'un système de veille pour la faire évoluer, en effet, les indicateurs ne renseignent pas sur les facteurs de changements de l'environnement ;

- le navigateur Skandia pose un problème lorsqu'on cherche à caractériser la performance globale du service de façon synthétique mais c'est un outil intéressant et alternatif au tableau de bord prospectif ;
- le modèle d'évaluation fonctionnelle répond à toutes nos exigences, il fournit tous les outils pour sa production et semble être le modèle qui peut s'associer à tous.

Déjà nous constatons que les trois modèles navigateur Skandia, modèle du tableau de bord prospectif et modèle d'évaluation fonctionnelle ont quelques axes en commun et cela est dû au fait que certains modèles ont été conçus à partir des insuffisances de chacun des modèles pour l'adapter à notre étude. Suite aux nombreuses similitudes entre les indicateurs des modèles choisis, nous avons exclu l'axe financier car le SAF n'est pas un centre de revenu, il n'engendre que des charges tout au long de son activité. Les axes clients et apprentissage organisationnel sont similaires respectivement aux pôles client et compétences. D'où les pôles choisis sont : clients, compétences, activités et organisation (inclus l'axe processus interne).

## **2.7. Démarches d'évaluation de la performance d'un service administratif et financier**

La littérature nous offre différents modèles d'évaluation de la performance qui peuvent être classés en deux catégories : l'une constituée des méthodes d'évaluation financières et d'autre des méthodes d'évaluation non financières. Notre étude portant sur l'évaluation d'un service ne réalisant pas de résultat financier, nous mettrons plus l'accent sur les méthodes d'évaluation non financière.

Toute bonne méthode de l'évaluation de la performance repose sur différentes étapes et peuvent s'avérer informelles, mais idéalement nous les formaliserons.

EMERY & al. (2009 :159), proposent la démarche suivante :

- la première étape consiste à déterminer les critères d'évaluation en scrutant les éléments à évaluer. Les standards de performance doivent être clairement connus par le service ou l'organisation qu'on évalue ;
- la deuxième étape consiste à sélectionner la ou les méthodes d'évaluation utilisées. Le choix de la méthode doit être fait en fonction de ce qu'on veut évaluer ;
- la troisième étape consiste à déterminer les modalités du déroulement de l'évaluation;

- et enfin la dernière étape consiste à rechercher des explications aux écarts s'il y a lieu et appliquer les mesures correctives qui s'imposent pour satisfaire les objectifs de l'organisation.

MOLEY & al (2007 :75) proposent un modèle structuré en deux parties : observation globale du processus existant et analyse détaillée du processus.

Observation globale du processus, les dimensions suivantes sont examinées :

- objectif: l'écart entre l'objectif du processus tel qu'il est actuellement perçu et vécu par les différents acteurs, et l'objectif tel qu'il découle de la stratégie de l'entreprise ;
- importance : l'importance actuelle et future du processus est appréciée afin de porter un effort à sa modification ;
- contrôle : on examine le degré de contrôle sur le processus existant et sur la mesure de sa performance ;
- connaissances : cette dimension fait référence au savoir-faire des acteurs de même que sur la pérennité et l'importance des connaissances disponibles ;
- succès : le cap est mis sur l'avenir avec l'explication des critères de succès pour orienter une éventuelle reconfiguration du processus.

Analyse détaillée du processus, prépare l'amélioration du processus alors met en évidence les problèmes et carences. Les critères d'analyse sont les suivants :

- fragmentation : car la division du travail et les tâches de coordinations associées peuvent compromettre l'efficacité du processus ;
- inefficience : permet d'apprécier le poids et le coût des activités qui sont périphériques à la réalisation de la mission ;
- ressources informationnelles : la synthèse des ressources informationnelles peut refléter des limites à la pertinence et à la complétude des informations telles qu'elles sont actuellement structurées et mises à disposition ;
- visibilité : un diagnostic des besoins d'ouverture du système vers les acteurs externes est effectué.

IRAM (1996 : 19) indique la démarche suivante :

- élaboration des termes de références à savoir les objectifs, les moments, les délais, le profil des évaluateurs, le rôle des évaluateurs ;
- sélection de l'équipe d'évaluateurs ;
- préparation de l'équipe pour évaluer ce qu'il faut évaluer ;
- recueil des informations sur le terrain ;
- exploitation et analyse des données ;
- établissement d'un diagnostic ;
- restitution des informations sur le terrain et rédaction d'un rapport d'évaluation suivi des recommandations.

La littérature nous offre différentes démarches d'évaluation, notre étude portant sur l'évaluation d'un service, alors, nous allons proposer la démarche suivante qui est une synthèse de ces trois auteurs :

### **2.7.1. Définir l'objectif de l'évaluation**

Cette première étape consiste à examiner en détail les critères utilisés pour définir la portée de l'évaluation (par exemple, l'accessibilité, l'impact, la pertinence, la convivialité, l'efficacité, l'utilité et la durabilité). Dans notre cas, il s'agit de voir si le service n'est pas en mesure d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés, il faudra en déterminer les raisons.

### **2.7.2. Examiner l'information disponible**

L'information dont on a besoin doit être disponible et collecter au préalable au sein du service administratif et financier. Cette information est caractérisée par un ensemble d'indicateurs spécifiques à chacune des activités.

### **2.7.3. Choix d'une stratégie d'évaluation**

Nous allons cadrer notre évaluation sur deux types d'outils : les questionnaires d'évaluation et les matrices d'analyse.

#### **2.7.4. Tester le design proposé**

Par le biais de questionnaires qui permettent de comparer une réalité à un modèle idéal.

#### **2.7.5. Conduire l'évaluation**

A ce niveau le consultant doit user de tous ces moyens pour une investigation complète. Il doit choisir les indicateurs aux résultats instables (synonymes de processus non maîtrisé) en priorité. Ces indicateurs doivent faire l'objet d'une analyse plus approfondie et dans le pire des cas comparés aux objectifs de l'organisation. Des actions nécessaires seront proposées pour l'amélioration de la situation.

#### **2.7.6. Production du rapport d'évaluation**

C'est un document qui est destiné aux commanditaires voulant obtenir des informations sur la performance d'une des fonctions de l'entreprise. Toutes les analyses à propos des résultats des indicateurs, des actions à entreprendre, les faiblesses du service seront contenues dans ce rapport. Ce rapport est adressé uniquement au service qui a fait l'objet de l'évaluation.

Au terme de ce titre, nous pouvons dire que la performance d'un service administratif et financier s'évalue par rapport à une méthodologie pour recueillir et traiter les preuves afin de déterminer la valeur ajoutée qu'elle apporte à l'organisation, à des critères de mesure de résultat et à ses capacités intrinsèques. L'évaluation permet au service un retour d'information. L'analyse des activités du SAF à partir des référentiels théoriques permet d'obtenir des taux grâce aux indicateurs relatifs à chaque approche et modèles d'évaluation de la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Chapitre 3 : Approche Méthodologique**

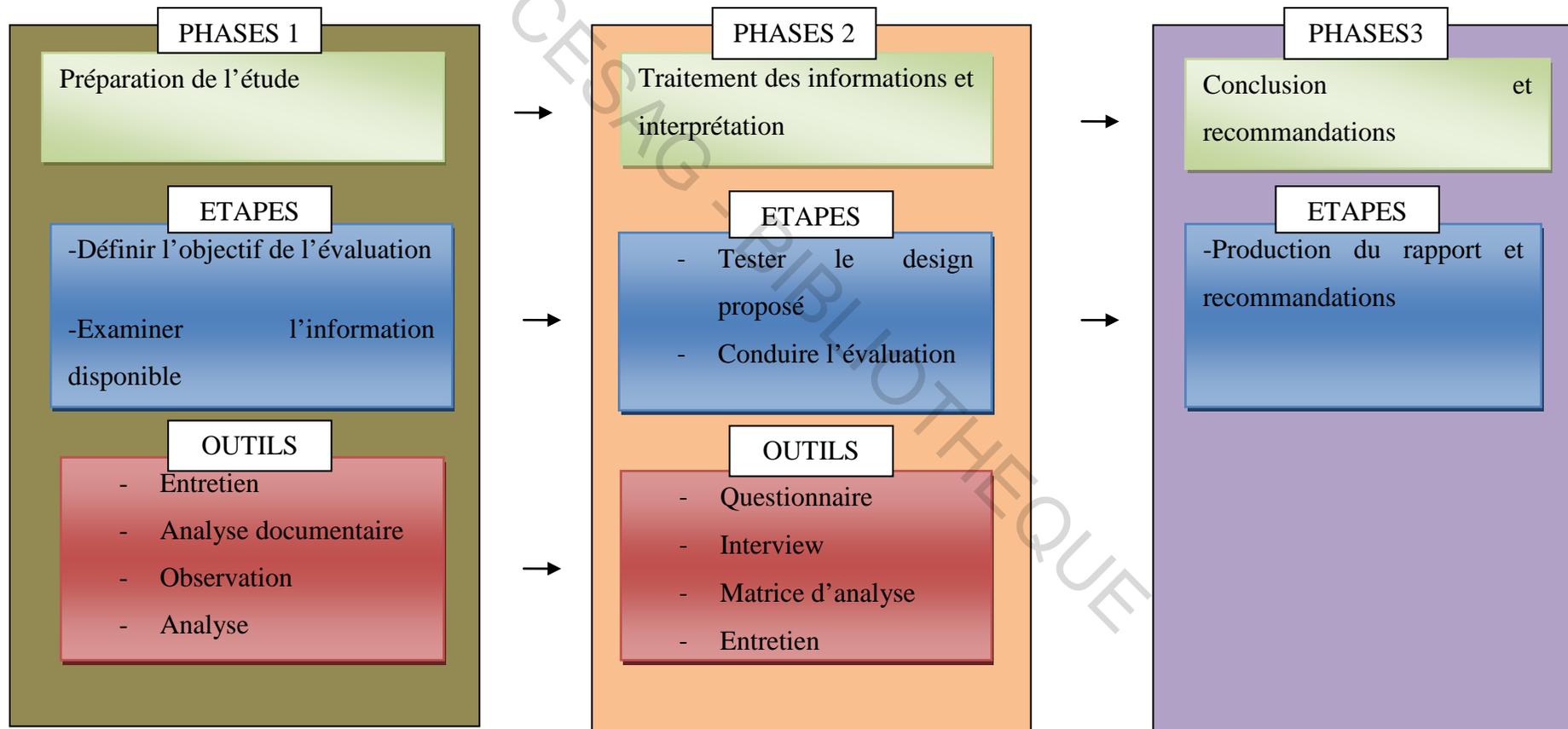
La présente étude a pour objet l'évaluation de la performance du service administratif et financier de l'ACMAD. Les deux premiers chapitres de notre étude ont été consacrés à la revue de la littérature en définissant les concepts de la performance et de l'évaluation. De ce fait, ce chapitre est une étape de notre travail qui permet de synthétiser et d'expliquer la démarche que nous comptons entreprendre pour passer de la théorie à la pratique. Il sera orienté vers l'élaboration du modèle d'analyse, la présentation des différentes méthodes de collecte de données et l'approche d'analyse de ces données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 3.1. Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse que nous avons retenu se présente sous forme de figure qui schématise les différentes étapes de notre travail.

Figure 6 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

### **3.1.1. Commentaire du modèle d'analyse**

« Un modèle est une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise dans un langage de représentation approprié » (JIMEREZ & al, 2007 :55 ). Il s'agit, dans ce cas la démarche qui nous permet d'évaluer la performance d'un service administratif et financier. Sur ces propos, nous pouvons dire qu'à travers notre étude, de permettre à la direction générale d'avoir une connaissance du degré d'efficacité de son service à partir des quatre pôles suivants :

- **le pôle activité** : définit le quoi et ce que réalise le SAF. Son objectif est de définir l'ensemble des prestations et produits du service qui peuvent être scindé en trois parties : les produits et prestations récurrents, conjoncturels et innovants ;
- **le pôle compétences** : définit le qui, il évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction. Les compétences exigées sont : techniques, métier et comportementales ;
- **le pôle organisation** : définit le comment, il traite les moyens et les ressources mobilisés et /ou mis à disposition pour réaliser les activités. Les moyens ont été regroupés en trois composantes à savoir le positionnement de la fonction dans l'organigramme, le management et les ressources ;
- **le pôle clients** : définit le pour qui et le pourquoi. En interne, nous distinguons généralement la Direction Générale, les autres fonctions et à l'externe, les partenaires.

### **3.2. Outils de collecte des données**

Ces outils sont des moyens de recherche permettant de collecter des données avec discernement en fonction des objectifs que nous souhaitons atteindre.

Les principaux outils que nous allons utiliser sont :

#### **3.2.1. L'observation physique**

C'est le fait d'aller sur le terrain et de pratiquer l'observation. Elle permet d'observer les processus en vue de déceler les insuffisances ou dysfonctionnements aussi bien au niveau des biens, les documents et que les comportements.

### **3.2.2. L'analyse documentaire**

Elle consiste à prendre connaissance de la documentation de l'entreprise pour comprendre les méthodes et procédures de travail. Elle permet également de s'assurer de la validité des opérations et de révéler les dysfonctionnements.

### **3.2.3. L'interview**

D'après MICHON & al. (2010 : 46), « l'interview est un mode de recueil d'information favori des responsables d'étude ». Il s'agit donc de l'action d'interroger (l'interviewer) et d'être interrogé (l'interviewé). L'interview est très importante pour une qualité des informations spécifiques recherchées. Des différentes interviews ont été réalisées avec le responsable et les différents agents du service administratif et financier afin d'obtenir des informations sur le déroulement des activités relevant de leurs postes respectifs.

### **3.2.4. Le guide d'entretien**

C'est un outil comprenant une liste des points important à aborder tout au long de l'entretien. Un entretien a eu lieu avec le responsable administratif et financier de l'institution en vue d'obtenir les différentes informations. Le guide d'entretien est disponible à l'annexe 5 (page 97).

### **3.2.5. Le questionnement de prise de connaissance**

Nous avons pu inventorier des informations nécessaires pour réaliser cette étude lors de notre début de stage au sein de l'ACMAD.

### **3.2.6. La narration**

Elle consiste à décrire les différentes tâches du processus afin de reconstituer les procédures. La narration est faite soit par l'évalué ou par l'évaluateur. Dans le premier cas, elle est orale, elle peut être écrite aussi et le second écrite. La narration faite par l'évalué est plus riche. Elle apporte plus d'enseignements. Dans le cadre de notre étude, elle nous a permis de connaître les activités réalisées au quotidien par les agents du service administratif et financier.

### **3.2.7. Les questionnaires d'évaluation**

Nos interlocuteurs n'étant pas tout le temps disponibles à nous recevoir, nous avons fourni les questionnaires. Ces questionnaires ont été adressés au responsable du service administratif et financier, à l'agent comptable, à l'agent financier et à l'agent des ressources humaines. Nous avons :

- le questionnaire d'évaluation des activités : les activités des différents processus sont ensuite évaluées par rapport à la pratique réelle au niveau de l'ACMAD. Il sera question pour le responsable administratif et financier de remplir le questionnaire (voir annexe 6 : page 98) pour savoir si le service réalise toutes les activités qu'il est censé faire ;
- le questionnaire d'évaluation des compétences techniques : ce questionnaire est destiné au comptable, à l'agent financier et à l'agent des ressources humaines (voir annexe 7 : page 110) ;
- le questionnaire d'évaluation des compétences comportementales qui est destiné au responsable administratif et financier (voir annexe 8 : page 130) ;
- le questionnaire d'évaluation des compétences métier qui est destiné au responsable administratif et financier (voir annexe 9 : page 131) ;
- le questionnaire d'évaluation des ressources: adressé au responsable administratif et financier (voir l'annexe 10 : page 132), reprend les trois variables structurelles développées au point 1.3.2;
- le questionnaire d'évaluation de la satisfaction de la direction générale et les départements de l'ACMAD: les questionnaires doivent donner une évaluation en sélectionnant l'une des quatre réponses proposées : Très satisfait, Satisfait, Peu satisfait, Non satisfait. Il est disponible à l'annexe 11 : page 135.

### **3.3. Analyses des données**

Nous avons choisi les différents outils à savoir les matrices :

#### **3.3.1. Matrice d'analyse qualitative du Service Administratif et Financier**

Nous avons utilisé cette matrice afin de nous permettre d'effectuer un diagnostic qualitatif à partir du niveau des quatre déterminants de la performance du SAF. Pour chaque niveau, nous pouvons identifier un type de service administratif et financier et un autre type qui requiert

des évolutions et transformation. Le modèle d'évaluation fonctionnel détaille la matrice de la façon suivante :

- le service administratif et financier orienté client : les pratiques du service administratif et financier sont en adéquation avec les besoins de ses clients ;
- le service administratif et financier autocentré : le service administratif et financier se soucie au minimum de la façon dont les clients perçoivent ses prestations ;
- le service administratif et financier étendu : le service est plutôt à la fois généraliste et spécialiste par rapport au référentiel des activités du service ;
- le service administratif et financier réduit : le service réalise moins de la moitié des activités du référentiel de la fonction administrative et financière ;
- le service administratif et financier compétent : l'équipe en charge du service a une bonne maîtrise des principales compétences indispensables au bon fonctionnement de ce service ;
- le service administratif et financier est à professionnaliser : le service ne dispose pas d'une équipe possédant le minimum de compétences pour être présent dans un tel service ;
- le service administratif et financier dimensionné : le service dispose des ressources suffisantes en adéquation avec les objectifs qui lui sont fixés ;
- le service administratif et financier sous-dimensionné : le service manque de ressources suffisantes pour répondre aux besoins de l'entreprise.

**Figure 7 : Matrice d'analyse qualitative du Service Administratif et Financier**

<b>Niveaux</b>		
<b>Clients</b>	Service administratif et financier autocentré	Service administratif et financier orienté client
<b>Activités</b>	Service administratif et financier réduit	Service administratif et financier étendu
<b>Compétences</b>	Service administratif et financier à professionnaliser	Service administratif et financier compétent
<b>Organisation</b>	Service administratif et financier sous-dimensionné	Service administratif et financier dimensionnel

50

Source : AUTISSIER (2007,158)

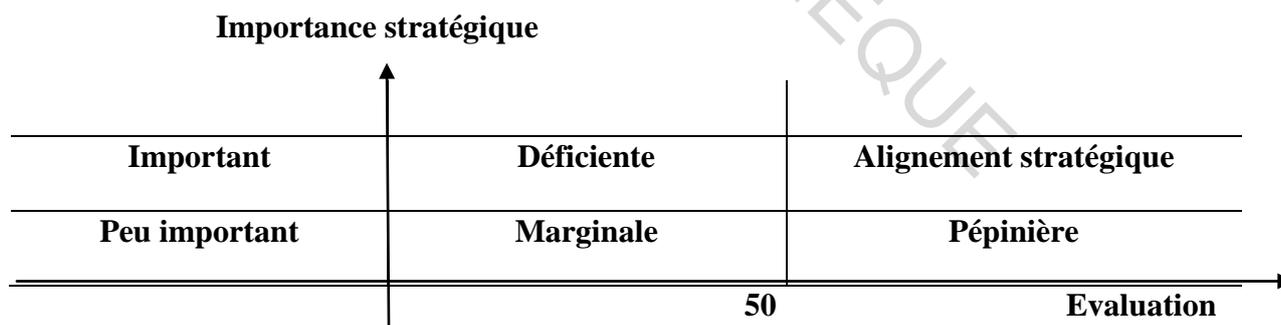
**Taux**

### 3.3.2. Matrice d'analyse stratégique du Service Administratif et Financier

Nous allons utiliser cette matrice en dernier recours en usant de l'information que l'indicateur de performance globale nous fournira. Grâce à cette matrice, les dirigeants détermineront la position stratégique qu'occupe leur fonction au sein de l'entreprise et pourront agir en conséquence. Le modèle d'évaluation fonctionnel détaille la matrice de la façon suivante :

- marginale : si l'indicateur de performance globale du service est légèrement faible, le service administratif et financier est réduit à des tâches de traitement d'informations comptables ;
- pépinière : si l'indicateur de performance globale est élevé, le service administratif et financier développe des activités, prestations, dispositifs et compétences sans que cela soit demandé et pleinement exploité ;
- alignement stratégique : si l'indicateur de performance globale n'est pas faible, le service administratif et financier dispose d'une main d'œuvre qualifiée, que ses ressources et que son fonctionnement correspond à son niveau et volume d'activités et les clients sont satisfaits ;
- déficiente : si l'indicateur de performance globale du service est faible, le service administratif et financier n'atteint pas les objectifs qui lui sont assignés.

**Figure 8 : Matrice d'analyse stratégique du Service Administratif et Financier**



Source : AUTISSIER (2007, 156)

La recherche de la performance, qui s'est dans un premier temps matérialisée sur les processus de productions (automatisation, optimisation des stocks, réduction des achats), s'oriente désormais sur les fonctions supports des entreprises notamment le service administratif et financier qui nous concerne pour cette étude. Au terme de cette première partie de ce mémoire, nous avons cerné différents aspects à savoir les concepts d'évaluation de la performance pouvant nous permettre un jugement objectif sur la performance globale de ce service au sein d'une organisation.

Ainsi, dans le dernier chapitre de cette partie, nous avons élaboré un modèle d'analyse, les outils de collecte et d'analyse de données adéquats pour mener à bien notre étude au sein du service administratif et financier de l'ACMAD.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU**  
**SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER DE**  
**L'ACMAD**

Le cadre théorique abordé dans la partie précédente nous a permis de réaliser notre étude sur le terrain conformément aux bonnes pratiques énoncées par les auteurs dans la revue de littérature. Comme la souligné certains auteurs, la performance d'un service administratif et financier dépend de chaque organisation selon les différentes contraintes liées à l'exercice de son activité.

Le premier chapitre sera consacré à la présentation de l'ACMAD et de son service administratif et financier, le second chapitre décrira les activités du service et le troisième chapitre portera sur l'évaluation de la performance du service afin d'énoncer les différentes recommandations susceptibles d'apporter une valeur ajoutée à ce SAF.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 4 : Présentation de l'ACMAD et du Service Administratif et Financier**

L'objet de ce chapitre est de présenter l'ACMAD afin d'avoir un aperçu sur l'organisation qui nous a permis de réaliser notre étude. Nous allons présenter l'historique, les produits, les ressources et l'organisation administrative en portant l'accent sur le service administratif et financier.

### **4.1. Présentation de l'ACMAD**

Comme mentionné plus haut, l'ACMAD est le centre qui fait du temps, du climat et de l'environnement des ressources pour le développement durable de l'Afrique

#### **4.1.1. Historique**

L'Afrique étant le continent le plus vulnérable aux changements climatiques du fait de la conjugaison de facteurs tels que « ressources insuffisantes pour les investissements » et du « manque d'infrastructure et de stratégie », des nouvelles visions et structures ont vu le jour pour mieux assurer le développement durable de nos régions.

L'ACMAD a été créé en 1987 par la conférence des Ministres de la Commission Economique pour l'Afrique (CEA) et l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM) pour servir :

- le développement durable de l'Afrique par les applications météorologiques et climatiques nécessaires aux secteurs sociaux et économiques porteurs de croissances ;
- servir de centre de production d'informations pour la mise en œuvre des politiques de réduction de la vulnérabilité et d'adaptation à la variabilité et aux changements climatiques ;
- servir d'espace de formation en météorologie et climat pour le renforcement des institutions météorologiques africaines ;
- servir de cadre de transfert et d'échange des connaissances auprès des acteurs du développement durable.

Etabli à Niamey (Niger) depuis 1992, ce centre scientifique et technique est au service de l'intégration africaine.

#### **4.1.2. Organisation de l'ACMAD**

Suivant l'organigramme fourni en annexe (voir annexe 1 : page 92) l'ACMAD est composé d'un Conseil d'Administration, d'une Direction Générale, d'un Service Administratif et Financier et d'autres organismes techniques et scientifiques dont il peut avoir besoin pour s'acquitter efficacement de ses fonctions.

##### **4.1.2.1. La composition du Conseil d'Administration**

Le CA est l'organe délibérant suprême du centre, il comprend :

- deux représentants-ressortissants de deux Etats membres - pour chacune des cinq sous-régions desservies par la Commission Economique pour l'Afrique et choisis par la conférence des Ministres en fonction de leurs connaissances et leur expérience dans le domaine de la météorologie;
- le Président et le Vice-président qui sont élus parmi les représentants des Etats membres siégeant au Conseil d'Administration;
- un représentant du Gouvernement de la République du Niger;
- un représentant de la Commission Economique pour l'Afrique (CEA), sans droit de vote;
- un représentant de l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM), sans droit de vote;
- des représentants d'organisations internationales ou d'institutions s'intéressant à la météorologie telles que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) siégeant à l'invitation du Conseil d'Administration mais sans droit de vote;
- des organismes donateurs et des experts éminents peuvent aussi, à l'invitation du Conseil d'Administration, assister aux réunions de ce dernier en qualité d'observateurs sans droit de vote.

Pendant la phase initiale et jusqu'à l'élection du Président, le Secrétaire Exécutif de la Commission Economique pour l'Afrique est Président du Conseil d'Administration.

#### **4.1.2.2. Le Président du Conseil d'Administration**

Le PCA fait:

- établir le projet de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration;
- convoquer et préside les réunions du Conseil d'Administration;
- solliciter, avec l'approbation du Conseil d'Administration, des ressources financières et autres auprès de l'Organisation des Nations Unies et de ses institutions spécialisées ou d'autres organisations intergouvernementales, de gouvernements, d'organisations non gouvernementales et d'autres sources.

En l'absence du Président du Conseil d'Administration, le Vice-président assume ses tâches.

#### **4.1.2.3. La Direction Générale**

Le centre est dirigé par le Directeur Général qui est le chef de l'exécutif et de l'administration du centre. Il est nommé conformément aux dispositions des statuts pour une période de quatre ans et son mandat peut être renouvelé de quatre ans. Il agit en tant que représentant officiel du centre, et est chargé de la planification, de l'organisation et de la direction des activités techniques, de la recherche scientifique, de la formation, des services consultatifs, de l'organisation et de l'administration du Centre. En particulier :

- il soumet les programmes de travail et les budgets correspondants du Centre à l'examen du Conseil d'Administration ;
- il est responsable de l'exécution des activités du Centre conformément aux programmes de travail et aux budgets correspondants approuvés du Centre ;
- il soumet au Conseil d'Administration les rapports annuels sur les activités et les comptes du Centre, pour approbation ;
- il établit et maintient des contacts avec les gouvernements, l'Organisation des Nations Unies et ses institutions spécialisées et d'autres organisations ou institutions, dans la mesure où c'est nécessaire ou souhaitable, pour la réalisation des objectifs du Centre ;
- il effectue d'autres tâches ou activités qui pourraient être décidées par le Conseil d'Administration.

Les Etats membres s'engagent à respecter le caractère international des responsabilités du Directeur Exécutif et des autres personnes employées par le Centre et de ne pas chercher à

influencer leurs nationaux dans l'exécution de leurs fonctions, étant entendu que cela n'empêche pas les gouvernements ou organisations de détacher du personnel auprès du centre.

#### **4.2. Les produits et services du Centre**

Les produits et services du Centre (voir annexe 3 : 94) sont destinés aux services météorologiques et hydrologiques nationaux et aux usagers de ces informations d'échelle régionale ou sous régionale. Ils traitent essentiellement des données sur le climat archivées et disponibles notamment pour la recherche, des produits de veille et de prévision météorologique (à courte échéance), des produits de surveillance du climat et des Outlook pour des secteurs spécifiques et des produits de prévision saisonnière des précipitations et de scénarii climatiques à l'horizon 2030.

#### **4.3. Les ressources du Centre**

Les ressources financières du Centre proviennent des contributions des Etats membres conformément à une formule recommandée par le Conseil d'Administration à la Conférence des Ministres de la CEA. La contribution des Etats membres en 2012 en annexe (voir annexe 4 : page 96).

Le Centre peut obtenir des ressources supplémentaires en espèces ou en nature de l'Organisation des Nations Unies et de ses institutions spécialisées, de bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux et de toutes autres institutions et organisations qui pourraient s'intéresser aux activités du Centre. L'acceptation par le centre de ces ressources supplémentaires doit être conforme aux objectifs du Centre, sous réserve des dispositions des statuts et conformément aux dispositions pertinentes des règles de gestion financière du Centre.

#### **4.4. Présentation du service administratif et financier**

Selon l'organigramme fourni à l'annexe (voir annexe 2 : page 93) le SAF est composé d'un responsable administratif qui a pour supérieur hiérarchique le Directeur Général, d'un comptable, d'un Chargé des ressources humaines, d'un Chargé de finance, d'une Secrétaire et d'un personnel d'appui (logisticien, chauffeurs, agents d'hygiène et gardiens).

#### **4.4.1. Le Responsable Administratif et Financier**

Les missions du poste sont la gestion financière, comptable et des ressources humaines du Centre.

Les activités du poste peuvent être énumérées comme suite :

- élaborer et exécuter le budget en accord avec les membres du comité de coordination ;
- rédiger les rapports d'exécution budgétaire ;
- élaborer et soumettre régulièrement des documents comptables, financiers et administratifs ;
- de proposer des améliorations dans l'exécution des activités du service ;
- veiller à l'approvisionnement régulier des comptes bancaires ;
- superviser le travail de l'agent comptable, de l'agent chargé de finance, de l'agent des ressources humaines ;
- préparer et soumettre si besoin tous les documents administratifs, comptables et financiers exigés par un auditeur, un superviseur, un commissaire aux comptes ou un contrôleur ;
- assurer toutes autres tâches dans le cadre de sa fonction à la demande du DG.

Le titulaire de ce poste a pour responsabilité l'exactitude des données financières fournies et le respect des procédures financières et administratives en vigueur dans les délais fixés par la hiérarchie.

#### **4.4.2. Le service comptable**

Le comptable a pour mission d'effectuer les travaux de saisie des pièces comptables et le traitement des salaires du personnel du Centre.

Il a pour activité la tenue à jour de la comptabilité, la saisie des pièces comptables dans le logiciel, le classement des documents comptables, la tenue à jour du fichier des immobilisations l'établissement des rapprochements bancaires et l'accomplissement de toutes autres tâches dans le cadre de sa fonction à la demande du RAF.

Sa responsabilité s'engage sur les données comptables et le respect des procédures comptables en vigueur dans les délais.

#### **4.4.3. Le service financier**

L'agent financier a pour mission l'élaboration des rapports de suivi financier et l'état de reversement au tiers.

Les activités essentielles liées à ce poste sont la préparation des bons de commande, le paiement des salaires et des factures.

Le financier a pour responsabilité l'établissement et l'exécution du budget conformément aux exigences des bailleurs.

#### **4.4.4. Le service ressources humaines**

Sous la supervision du Responsable Administratif et Financier l'agent chargé des ressources humaines est chargé d'assurer la gestion du personnel.

Dans le cadre de ses activités, le titulaire doit élaborer les contrats de travail du personnel, gérer le fichier informatique du personnel, élaborer les actes administratifs du personnel (avancement, congés, autorisation d'absence, certificat de travail), assurer la mise à jour des descriptions de postes, suivre l'évaluation du personnel, assurer le suivi administratif des fournisseurs, assurer la gestion du régime médico-social et assurer toutes autres tâches dans le cadre de sa formation à la demande du RAF.

Il est responsable du respect des dispositions légales réglementaires, contractuelles applicables au personnel et le respect des procédures de gestion du personnel.

#### **4.4.5. Le poste de secrétaire**

Les missions du poste sont la gestion des courriers et la rédaction des rapports et correspondances.

Ce poste a pour activité la préparation des correspondances, la gestion des appels, l'enregistrement des courriers arrivés et départs, la rédaction des comptes rendus de réunions, le classement des documents administratifs et toutes autres tâches dans le cadre de sa fonction à la demande du RAF.

#### 4.4.6. Les produits du Service Administratif et Financier

Les productions du Service Administratif et Financier sont relatifs aux clients qui en bénéficient. On distingue principalement les produits ou prestations destinés aux différents départements et les prestations destinées à la Direction Générale.

**Tableau 2 : Prestations fournies par le SAF à la Direction Générale**

Groupes clients	Prestations
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Traitement des courriers administratifs</li><li>- Etats financiers</li><li>- Documents d'appel d'offres</li><li>- Budget</li><li>- Suivi des marchés et contrats</li><li>- Plan de mission</li><li>- Annonces</li><li>- Suivi des dossiers en cours</li><li>- Suivi des travaux de rénovation des locaux</li><li>- Préparation des documents statutaires pour les Assemblées Générales</li><li>- Aide à la définition et la mise en place de la stratégie (objections et moyens)</li><li>- Aide à l'élaboration des objectifs de modernisation et de développement</li><li>- Participer à la validation des investissements</li><li>- Superviser et gérer les moyens (organisationnels, humains, financiers, logistiques, etc.)</li></ul>

Source : Nous-mêmes

**Tableau 3 : Prestations fournies par le SAF aux départements**

Départements	Prestations
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement des courriers administratifs</li> <li>- Budget prévisionnel</li> <li>- Demande de service ou matériel</li> <li>- Elaboration des cahiers de charge</li> <li>- Documents d'appels d'offres</li> <li>- Bon de commande</li> <li>- Suivi des marchés et contrats</li> <li>- Suivi des commandes</li> <li>- Suivi des immobilisations</li> <li>- Demande d'exonération TVA et douane</li> <li>- Réception de fournitures</li> <li>- Sortie de fournitures</li> <li>- Recrutement</li> <li>- Annonces</li> <li>- Etablissement des contrats de travail</li> <li>- Paye mensuelle</li> <li>- Bulletin de paie</li> <li>- Demande de congé, de permission et d'autorisation d'absence</li> <li>- Modifications de salaire</li> <li>- Cotisations sociales et fiscales</li> <li>- Evaluation du personnel</li> <li>- Plan de formation</li> <li>- Licenciement</li> <li>- Conseil de discipline</li> <li>- Ordre de mission</li> <li>- Allocations de séjour</li> </ul>

Source : Nous-mêmes

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que l'ACMAD possède une organisation bien structurée et documentée à travers le Conseil d'Administration, la Direction Générale et les autres organes qui assument chacun un rôle bien déterminé dans le manuel de l'organisation. L'ACMAD est une institution qui fait du temps, du climat et de l'environnement des ressources pour le développement durable de l'Afrique.

Dans le chapitre qui suit, nous allons porter l'accent sur les processus du SAF qui sont au cœur de notre attention pour la réalisation de notre étude. Il sera question de présenter les processus du Service Administratif et Financier où nous avons passé la plus grande partie de notre temps afin de cerner sa façon de conduire ses activités dont le but est d'atteindre les objectifs visés par l'ACMAD.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 5 : Description des processus du SAF**

Le concept de processus utilisé ici correspond à un enchaînement d'activités déclenchées par une même cause et délivrant un produit, un service ou une information ayant de la valeur pour un client interne ou externe. Selon l'Observatoire de la qualité comptable (2002 : 7), le processus se définit par :

- sa finalité (quelle est sa valeur ajoutée ?) ;
- ses activités (comment le processus se décompose-t-il en activités élémentaires ?) ;
- son début (comment s'enchaîne-t-il à un processus amont fournisseur ?) ;
- sa fin (à quel moment se termine-t-il par la production d'une prestation à destination d'un processus aval client ?).

Dans ce contexte, l'approche par les processus permet de cerner l'amplitude du périmètre du service administratif et financier de l'ACMAD puis d'analyser l'ensemble des activités couvert par chaque processus et rentrant dans son domaine de responsabilité.

### **5.1. Processus Gestion Administrative et Comptable des opérations d'achats**

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

#### **5.1.1. Début du processus**

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

#### **5.1.2. Liste des principales activités**

Les principales activités de ce processus sont :

- traitement des demandes d'achats, validation, signatures ;
- détermination et suivi des fournisseurs référencés avec la Direction ;
- émission de la commande au fournisseur et signature ;
  - o envoi de la commande au fournisseur ;
  - o enregistrement de la commande, suivi, et relance.

- réception de la marchandise ou de la prestation de service ;
  - o traitement du rapprochement du bon de réception avec la commande ;
  - o mise à jour du fichier commande ;
  - o traitement des litiges liés à la réception, sur instructions des services.
  
- réception des factures des fournisseurs ;
  - o rapprochement des factures avec les bons de commande ;
  - o enregistrement des factures et imputation en comptabilité ;
  - o contrôle de cohérence des factures, corrections anomalies.
  
- traitement des litiges facturation, apurement, suivi des retours et des avoirs, comptabilisation ;
  
- suivi des remises particulières sur achats, des emballages consignés, comptabilisation ;
  
- en fin de période, détermination des comptes achats, frais d'exercice et charges à payer ;
  
- règlement des factures fournisseurs ;
  - o traitement des relances paiements fournisseurs.
  - o suivi des échéances de règlement ;
  - o mise en paiement : établissement des documents de paiement chèques, virements, traites...envoi aux fournisseurs, enregistrement en comptabilité;
  
- suivi des comptes TVA à récupérer ;
  
- gestion des comptes fournisseurs et suivi ;
  - o édition des comptes et balances ;
  - o justification des soldes avec relevés fournisseurs ;
  - o suivi du fichier fournisseurs, mises à jour.
  
- classement et archivages des documents facturés ;
  
- établissement des statistiques fournisseurs ;

- contrôles à posteriori des achats sans commande ;
- suivi des contrats particuliers ;
  - o assurance : suivi échéances, règlements, comptabilisation ;
  - o contrats de location : suivi échéances, règlements comptabilisation ;
  - o autres :...

### **5.1.3. Fin du processus**

Le processus prend fin après apurement du compte fournisseurs.

## **5.2. Processus gestion administrative et comptable des ressources humaines**

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

### **5.2.1. Début du processus**

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

### **5.2.2. Liste des principales activités**

Les principales activités de ce processus sont :

- recrutements ;
- établissement des contrats de travail ;
- suivi et respect de la législation sociale et de la convention collective ;
- diffusion de la législation auprès des services utilisateurs et gestionnaires de personnel ;
- obtention des éléments fiables pour l'établissement des bulletins de paie ;
- gestion des paramètres d'imputation comptable et des informations provenant de la paie ;
- production et distribution d'état d'analyse de paie, de ventilation des charges et d'état d'analyse ou de synthèse aux personnes ayant le droit d'accéder à ces informations ;
- établissement des bulletins de paie ;

- établissement des déclarations sociales et fiscales (mensuelles, trimestrielles ou annuelles) ;
- suivi et gestion du plan de formation des salariés ;
- suivi des subventions, aides et crédit d'impôt liés à la formation ;
- chiffrage et anticipation des évolutions de la législation et des choix de l'entreprise (35 heures, intérim, CDD, heures supplémentaires, etc.) ;
- gestion des dossiers de litiges avec les salariés ;
- calcul ou vérification, et traitement comptable des provisions liées à la gestion du personnel (congrés payés, gratifications, engagements de retraite, provision pour risques et litiges, etc.) ;
- formalisation de la politique des frais professionnels et gestion de leur suivi.

### **5.2.3. Fin de processus**

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

## **5.3. Processus gestion administrative, comptable et financière des opérations d'investissements**

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

### **5.3.1. Début du processus**

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

### **5.3.2. Liste des principales activités**

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

- prise en compte des aspects réglementaires liés à la décision d'investissement (sécurité du travail, nuisances, environnement...) ;
- recherche du mode de financement adapté ;

- étude de rentabilité de l'investissement (notion de retour d'investissement) ;
- aide au choix du fournisseur ;
- référencement (numérotation par exemple) de l'investissement pour le fichier immobilisation ;
- participation à la définition de la politique d'amortissement (durée de vie, date de mise en service...);
- mise en œuvre du mode d'amortissement retenu (linéaire, dégressif) et calcul de l'amortissement ;
- suivi physique du bien concerné et gestion des inventaires physiques ;
- recherche d'une couverture adaptée des risques inhérents aux investissements (maintenance, assurance...);
- gestion fiscale liée aux investissements (taxe professionnelle, taxe sur véhicules de société, taxe à l'essieu...);
- traitement des productions de l'entreprise pour elle-même (recensement des projets, suivi et détermination de leurs coûts ;
- traitement administratif et comptable des opérations de sortie du patrimoine et de fin de mise à disposition ;
  - o disparition ;
  - o rebut ;
  - o cession.

### **5.3.3. Fin du processus**

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

### **5.4. Processus organisation/méthode/système d'information de gestion**

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

#### **5.4.1. Début du processus**

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

#### **5.4.2. Liste des principales activités**

Les principales activités de ce processus sont :

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

### **5.4.3. Fin du processus**

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

## **5.5. Processus gestion des référentiels comptables et règles de contrôle interne**

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

### **5.5.1. Début du processus**

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

### **5.5.2. Liste des principales activités**

Les principales activités de ce processus sont :

- définition et mise à jour du plan de comptes ;
- définition et mise à jour du manuel des procédures (principes comptables, procédures comptables, schéma comptables) ;
- définition et mise à jour du cadre de gestion interne (structure budgétaire, structure de reporting, unité comptable élémentaire de gestion...) ;
- détermination et mise à jour des règles de contrôle interne ;
- détermination et mise à jour des règles de protection des données comptables (identification des collaborateurs de l'entreprise habilités à effectuer et à approuver des transactions financières et enregistrements comptables) ;
- détermination de la liste nominative des responsables de l'analyse de chaque groupe de comptes de la balance (comptes clients, comptes fournisseurs, comptes de trésorerie...) ;
- définition et contrôle de la mise à jour des paramètres comptables dans les applications de gestion ;

- définition et mise à jour des règles de conservation et d'archivage des documents à usage de preuves des enregistrements comptables (responsabilité, délais, lieu d'archivage) ;
- surveillance du respect des normes et référentiels comptables au sein de l'entreprise ;
- définition des règles d'allocation (pour les besoins de la comptabilité analytique) ;
- activités d'étude et de recherche de solution aux problèmes spécifiques liés à l'application des règles comptables ;
- formation et information de l'ensemble des collaborateurs de la fonction comptable aux nouvelles dispositions de la règle comptable.

### **5.5.3. Fin du processus**

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

## **5.6. Processus gestion des relations avec l'expert-comptable**

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

### **5.6.1. Début du processus**

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

### **5.6.2. Liste des principales activités**

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

- établissement du plan des interventions du commissaire aux comptes ;
- présentation des comptes et autres documents, au commissaire aux comptes ;
- analyse et dialogue avec le commissaire aux comptes dans le cadre de l'organisation et de l'exécution de la mission ;

- analyse des recommandations et dialogue avec l'expert-comptable ;
- Mise en œuvre des réunions de clôtures notamment les réserves.

Cas de mission contractuelle de l'expert-comptable :

- définition et contractualisation de la mission par l'établissement de la lettre de mission de Présentation, d'Examen, d'Audit contractuel, ... ;
- présentation des dossiers de l'entreprise à l'expert-comptable en charge de la mission ;
- analyse des recommandations et dialogue avec l'expert-comptable ;
- Mise en œuvre des réunions de clôtures.

### **5.6.3. Fin du processus**

Le processus prend fin pour les missions contractuelles :

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

## **5.7. Processus comptabilité générale et gestion des arrêtés périodiques**

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

### **5.7.1. Début du processus**

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

### **5.7.2. Liste des principales activités**

Les principales activités de ce processus sont :

- établissement et mise à jour du planning des opérations d'arrêts comptables périodiques ;
- coordination des opérations à travers l'ensemble des fonctions de l'entreprise ;
- mise à jour des paramètres et des référentiels comptables dans l'application informatique de centralisation comptable ;
- préparation et enregistrement des écritures diverses :
- gestion des ventilations (clé de répartition) ;
- gestion des écritures de provisions et d'abonnements ;
- traitement et contrôle des positions de change et conversions monétaires (si applicable) ;
- traitement et contrôle des opérations de reclassification ;
- contrôles et corrections des anomalies dans le centralisateur comptable ;
- traitement et contrôle des comptes d'attente et de liaison ;
- validation de l'arrêté et revue analytique ;
- classement et archivage des éléments (piste d'audit).

### **5.7.3. Fin du processus**

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

## **5.8. Processus gestion administrative et comptable des opérations de trésorerie**

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

### **5.8.1. Début du processus**

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

### **5.8.2. Liste des principales activités**

Les principales activités de ce processus sont :

- gestion de la trésorerie prévisionnelle : suivi des échéanciers des encaissements et des paiements ;
- gestion et affectation des avoirs à court terme ;
- choix des placements pour les fonds disponibles ;
- sélection des outils de crédit adaptés aux besoins de financement court terme ;
- contrôle de l'application des conditions bancaires ;
- couverture devises ;
- contrôle enregistrement des espèces en caisse ;
- réception et comptabilisation des encaissements ;
- émission et comptabilisation des règlements (choix du mode de paiement) ;
- comptabilisation des autres mouvements de trésorerie (prélèvements, gestion de trésorerie centralisée...);
- suivi des règles de conversion des mouvements bancaires en FCFA ou en EUR ;
- vérification de l'encaisse avec celle présentée par les établissements financiers.

### **5.8.3. Fin du processus**

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

## **5.9. Processus conservation et protection des informations et documents**

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

### **5.9.1. Début du processus**

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

### **5.9.2. Liste des principales activités**

Les principales activités de ce processus sont :

- classement des documents ;
- archivage des documents ;
- conservation des informations informatisées ;
- recherche de documents classés ou archivés selon les besoins ;
- destruction de documents et informations inutiles ou âgées ;
- coordination des opérations de classement et archivage au niveau de l'entreprise en interne ou en annexe.

### **5.9.3. Fin du processus**

Le processus prend fin à la destruction du document.

## **5.10. Processus production des budgets et contrôles budgétaires**

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

### **5.10.1. Début du processus**

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

### **5.10.2. Liste des principales activités**

Les principales activités de ce processus sont :

- établissement et mise à jour du planning des opérations budgétaires Détermination ou mise à jour du découpage de l'entreprise en centres de responsabilités ;
- coordination des opérations à travers l'ensemble des fonctions de l'entreprise ;
- collecte, traitement et contrôle des informations : détermination des provisions, abonnements et données divers, détermination des positions de change prévisionnelles et analyse des conséquences budgétaires ;

- revue analytique pour apprécier les cohérences des informations retenues et corriger les anomalies relevées ;
- validation du budget au regard de la politique de l'entreprise ;
- production des documents de synthèse prévisionnels ;
- production des documents prévisionnels d'analyse par centres de responsabilités ;
- analyse des écarts mensuels entre prévision et réalisation (reporting) ;
- propositions d'actions correctives.
- 

### **5.10.3. Fin du processus**

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

## **5.11. Processus production des états financiers**

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

### **5.11.1. Début du processus**

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

### **5.11.2. Principales activités**

Les principales activités de ce processus sont :

- établissement périodique du bilan et du compte de résultats et de l'état annexé;
- opérations de consolidation (éventuellement) ;
- établissement d'un dossier documenté de résultats et présentation aux commissaires aux comptes ;
- vérification et validation par les commissaires aux comptes ;
- établissement d'une plaquette de présentation des résultats financiers ;
- publication selon des procédures particulières pour les sociétés cotées.

### **5.11.3. Fin du processus**

Le processus prend fin après présentation des états financiers

## **5.12. Processus production des documents fiscaux**

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

### **5.12.1. Début du processus**

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

### **5.12.2. Principales activités**

Production et contrôle des déclarations fiscales de l'entreprise, en particulier :

- déclarations de résultats ;
- déclarations de TVA ;
- déclarations de taxe professionnelle ;
- déclarations de taxes parafiscales ;
- déclarations de taxes assises sur les salaires ;
- déclarations de dividendes sur précompte.

### **5.12.3. Fin du processus**

Le processus prend fin après l'envoi des déclarations.

Au terme de ce chapitre, nous retenons que le service administratif et financier de l'ACMAD est un service orienté vers une approche par les processus.

Suite à cela, la présentation des processus du service étant fait, nous allons dans le chapitre suivant déboucher sur une évaluation de la performance de ce même service en vue de formuler des éventuelles recommandations

## **Chapitre 6 : Mesure de la performance du Service Administratif et Financier et proposition des recommandations**

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons présenté au chapitre 1 les déterminants de la performance d'un Service Administratif et Financier et ensuite les confronter à la réalité de l'ACMAD. Dans la deuxième partie pratique de notre étude, nous avons abordé la présentation de l'ACMAD, du Service Administratif et Financier et décrit les activités de ce service.

L'objet de ce chapitre final est de mesurer et analyser la performance du Service Administratif et Financier dans lequel nous avons séjourné et obtenu de nombreuses informations en utilisant les méthodes de collectes et d'analyses de données développées aux chapitres 2 et 3. Ensuite, il est question de pouvoir porter des conclusions définitives quant aux résultats obtenus et enfin proposer des recommandations pertinentes afin d'améliorer les prestations du service administratif et financier.

### **6.1. Objectif de notre évaluation à l'ACMAD**

L'objectif que nous nous sommes fixés selon les critères du Modèle d'Evaluation Fonctionnelle se décline comme suit pour chaque pôle :

- pôle activités : obtenir un taux de 70% ou plus pour chaque indicateur sur l'ensemble des activités réalisées par le service administratif et financier de l'ACMAD ;
- pôle compétences : obtenir un taux de 60% ou plus pour chaque indicateur des compétences requises pour faire fonctionner le service administratif et financier de l'ACMAD
- pôle organisation : obtenir 70% ou plus pour le taux qu'on obtient traduira une organisation suffisante ;
- pôle client : consacrer près de 75% ou plus traduira des prestations satisfaisantes à l'endroit des besoins des clients.

### **6.2. Information disponible à l'ACMAD**

Les activités relatives au management de l'ACMAD et l'environnement règlementaire ont un lien avec les opérations menées par le service administratif et financier. La collecte des données pour obtenir l'information s'est faite par :

- la révision des documents : l'analyse des rapports d'audit, du manuel des procédures et autres documents disponibles fournissant des données sur les indicateurs liés à l'activité du SAF ;
- entrevues avec le Responsable Administratif et Financier, l'agent comptable et l'agent financier du service concernés par l'évaluation de l'ACMAD.

### **6.3. La stratégie d'évaluation utilisée à l'ACMAD**

En nous basant sur des questionnaires spécifiques d'évaluation des différents déterminants de la performance du SAF, nous avons recours à des matrices pour nous permettre de compléter notre évaluation et enfin de positionner le SAF de l'ACMAD dans les catégories illustrant leur niveau de performance.

### **6.4. Le design proposé à l'ACMAD**

Ce tableau est réalisé sous Excel, une application informatique qui gère simultanément les différents questionnaires et l'administration des résultats. Les indicateurs obtenus sont classés selon différentes rubriques mentionnées et sont synthétisés en un seul indicateur de performance globale. Différentes représentations sous forme d'histogramme ou de graphiques sont faites pour apprécier les différences de résultats.

### **6.5. Evaluation menée : mesure et analyse de la performance du SAF**

Dans un premier temps, nous allons présenter les indicateurs aussi bien par pôle que de façon globale. Ensuite, l'analyse de ces mêmes indicateurs sera faite afin de révéler les forces et les faiblesses du Service Administratif et Financier de l'ACMAD.

### **6.6. Présentation des informations relatives aux indicateurs**

Durant notre séjour au sein de l'ACMAD, nous avons adressé des questionnaires d'évaluation aux responsables concernés par l'étude. Ces questionnaires sont disponibles en annexes 6, 7, 8, 9, 10 et 11 de la page 98 à la page 135. Nous allons, dans les lignes qui suivent, présenter d'abord les informations concernant les pôles choisis comme déterminants de la performance puis déboucher sur l'information concernant la performance globale du Service Administratif et Financier de l'ACMAD.

### 6.6.1. Information des indicateurs relatifs aux pôles

Comme déjà énoncé dans le chapitre 1, les déterminants de la performance du Service Administratif et Financier sont : l'activité, l'organisation, les clients et les compétences.

Au sein de l'ACMAD, nos recherches ont été orientées dans le même sens afin d'obtenir des informations chiffrées sur les dits déterminants de la performance applicable au Service Administratif et Financier. Pour chaque pôle, nous les avons traités indépendamment et obtenu les tableaux suivants :

**Activités** : les différentes activités ont été évaluées et ensuite synthétisées en un seul indicateur d'activité global du service. Les taux obtenus reflètent le pourcentage de couverture des activités réalisées par l'ACMAD au regard des activités que le service est sensé réaliser. Le nombre de processus pour le service administratif et financier de l'ACMAD est égal à douze (12). Les activités réalisées ont un score d'un (1) point et celles non réalisées ont un score de zéro (0) point. Pour les activités non réalisées par l'ACMAD, le taux est nul. La formule de calcul est la suivante :

**Taux par activité** = Score obtenu pour les réponses affirmatives dans le questionnaire d'évaluation d'activité/score total du nombre de questions

Ensuite.

**Taux d'activité globale** : Somme des taux obtenus par activité / 12

**Tableau 4 : Synthèse des taux d'activités du SAF de l'ACMAD**

<b>Les processus du Service Administratif et Financier</b>	<b>Taux d'activité réalisée (%)</b>
<b>Processus Gestion administrative et comptable des opérations d'achats</b>	<b>85</b>
<b>Processus Gestion administrative et comptable des ressources humaines</b>	<b>86</b>
<b>Processus Gestion administrative, comptable et financière des opérations d'investissement</b>	<b>50</b>
<b>Processus Organisation/méthode/système d'information de gestion</b>	<b>100</b>

<b>Processus Gestion des référentiels comptables et règles de contrôle interne</b>	<b>75</b>
<b>Processus Gestion des relations avec l'expert-comptable</b>	<b>100</b>
<b>Processus Comptabilité générale et gestion des arrêtés périodiques</b>	<b>83</b>
<b>Processus Gestion administrative et comptable des opérations de trésorerie</b>	<b>75</b>
<b>Processus Conservation et protection des informations et documents</b>	<b>66</b>
<b>Processus Production des documents fiscaux</b>	<b>0</b>
<b>Processus Production des budgets et contrôles budgétaires</b>	<b>77</b>
<b>Processus Production des états financiers</b>	<b>80</b>
<b>Taux d'activité globale</b>	<b>73</b>

Source : nous-mêmes (Sur la base des questionnaires d'évaluation des activités du service administratif et financier)

**Organisation** : les taux obtenus permettent de disposer d'informations sur l'organisation du service administratif et financier de l'ACMAD afin de s'assurer qu'il se conforme à l'organisation préconisée par les auteurs pour le service. Pour chaque variable, des questions ont été posées pour savoir en quoi les ressources structurelles sont adaptées à l'activité réelle pour déterminer un taux de support structurel. À chacune des questions, est attribué un nombre de points : (4 pour « oui tout à fait », 3 pour « oui en partie », 2 pour « non » et 1 pour « non et c'est très dommageable ») permettant d'obtenir une moyenne pour chacune des parties et en global. Le nombre de rubrique pour le pôle organisation est égal à trois (3). La formule de calcul est la suivante :

**Taux par rubrique d'organisation** = (Score obtenu pour les réponses affirmatives dans le questionnaire d'évaluation des ressources / score total du nombre de questions du questionnaire)\* 100

Ensuite

**Taux de support structurel** = Somme des taux pour chaque rubrique / 3

**Tableau 5 : Taux du pôle organisation du SAF de l'ACMAD**

<b>Organisation</b>	<b>Taux (%)</b>
Positionnement	69
Fonctionnement	60
Ressources	85
Taux de support structurel	71

Source : nous-mêmes

**Compétence** : les taux obtenus nous permettent de connaître l'état des connaissances et de maîtrise du personnel du service administratif et financier que l'ACMAD dispose pour remplir pleinement son rôle à ce poste conformément aux bonnes pratiques préconisées par les auteurs. Les réponses sont différentes selon le type de compétences. À chacune des questions, est attribué un nombre de points :

- 4 points pour, « je connais et je l'utilise », « je maîtrise » ;
- 3 points pour « je pratique », « ça peut aller », « je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement » ;
- 2 points pour « je connais », « j'ai des difficultés », « je connais un peu » ;
- 1 point pour « je ne connais pas », « je n'y arrive pas ».

Ils permettent d'obtenir une moyenne pour chacune des parties et en global. Le nombre de rubrique pour le pôle organisation est égal à trois (3) Nous avons obtenu le taux de maîtrise des compétences de la manière suivante : la somme des points aux différentes affirmations est divisé par le nombre d'affirmations et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentage. Par exemple, sur 100 compétences, le score maximum sera de 400 points et le score minimum de 100 points. Nous avons trois (3) types de compétences. La formule de calcul est la suivante :

**Taux par type de compétence** = Score obtenu pour les affirmations répondues dans le questionnaire d'évaluation des compétences

Ensuite

**Taux de maîtrise** = Somme des taux obtenus par rubrique / 3

**Tableau 6 : Synthèse des taux de maîtrise du SAF de l'ACMAD**

<b>Catégories de compétences</b>	<b>Taux (%)</b>
<b>Compétences techniques</b>	<b>63</b>
– <b>Processus Gestion administrative et comptable des opérations d'achats</b>	<b>67</b>
– <b>Processus Gestion administrative et comptable des ressources humaines</b>	<b>84</b>
– <b>Processus Gestion administrative, comptable et financière des opérations d'investissement</b>	<b>58</b>
– <b>Processus Organisation/méthode/système d'information de gestion</b>	<b>54</b>
– <b>Processus Gestion des référentiels comptables et règles de contrôle interne</b>	<b>56</b>
– <b>Processus Gestion des relations avec l'expert-comptable</b>	<b>75</b>
– <b>Processus Comptabilité générale et gestion des arrêtés périodiques</b>	<b>67</b>
– <b>Processus Gestion administrative et comptable des opérations de trésorerie</b>	<b>63</b>
– <b>Processus Conservation et protection des informations et documents</b>	<b>71</b>
– <b>Processus Production des budgets et contrôles budgétaires</b>	<b>67</b>
– <b>Processus Production des états financiers</b>	<b>70</b>
– <b>Processus Production des documents fiscaux</b>	<b>25</b>
<b>Compétences comportementales</b>	<b>75</b>
<b>Compétences métier</b>	<b>86</b>
<b>Taux de maîtrise globale</b>	<b>75</b>

Source : nous-mêmes

**Clients** : les taux obtenus nous permettent d'expliquer et d'analyser la capacité pour le Service Administratif et Financier de l'ACMAD à offrir à la Direction Générale et aux Départements des prestations plus adaptées à leur besoin. Le Directeur Général et les Chefs de Départements de l'ACMAD ont répondu aux questionnaires afin que l'on bénéficie de la

perception qu'ils se font du Service Administratif et Financier conformément aux référentiels des prestations que le service doit fournir pour toute l'institution. Les réponses aux différentes questions nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle : 4 pour « très satisfait », 3 pour « satisfait », 2 pour « peu satisfait », et 1 pour « non satisfait ». Le nombre de questions multiplié par 4 (note maximale), sera divisé par le nombre de points obtenu en faisant la somme des points correspondant aux réponses. Le tout exprimé en pourcentage donnera le taux de satisfaction. La formule de calcul est la suivante

**Taux par type de client** = Score obtenu pour les affirmations répondues dans le questionnaire d'évaluation de la satisfaction client/score total du nombre de questions du questionnaire)\* 100

Ensuite

**Taux de satisfaction globale** = Somme des taux obtenus par type de clients / 4

**Tableau 7 : Satisfaction des clients du SAF de l'ACMAD**

Clients	Taux (%)
DG	68
DVP	61
DIT	72
DCE	69
<b>Taux de satisfaction globale</b>	<b>68</b>

Source : nous-mêmes

### **6.6.2. Information relative à l'indicateur de performance globale du service**

Suite aux informations qui précèdent, nous avons combiné les quatre taux analysant le périmètre d'activités, le niveau de compétences, l'organisation et la satisfaction des clients afin d'obtenir un taux global de performance. Grâce à cette information, nous pourrions donner une cotation au service administratif et financier de l'ACMAD comme nous l'avons fait pour les pôles. L'information concernant l'indicateur de performance globale du service nous a permis de positionner le service dans l'échelle développée au chapitre 3 et lui associer des caractéristiques d'appréciation de son fonctionnement lors de notre analyse.

L'administration des questionnaires et l'utilisation des référentiels par pôle ont permis d'obtenir différentes évaluations dont l'ensemble peut se résumer comme suit :

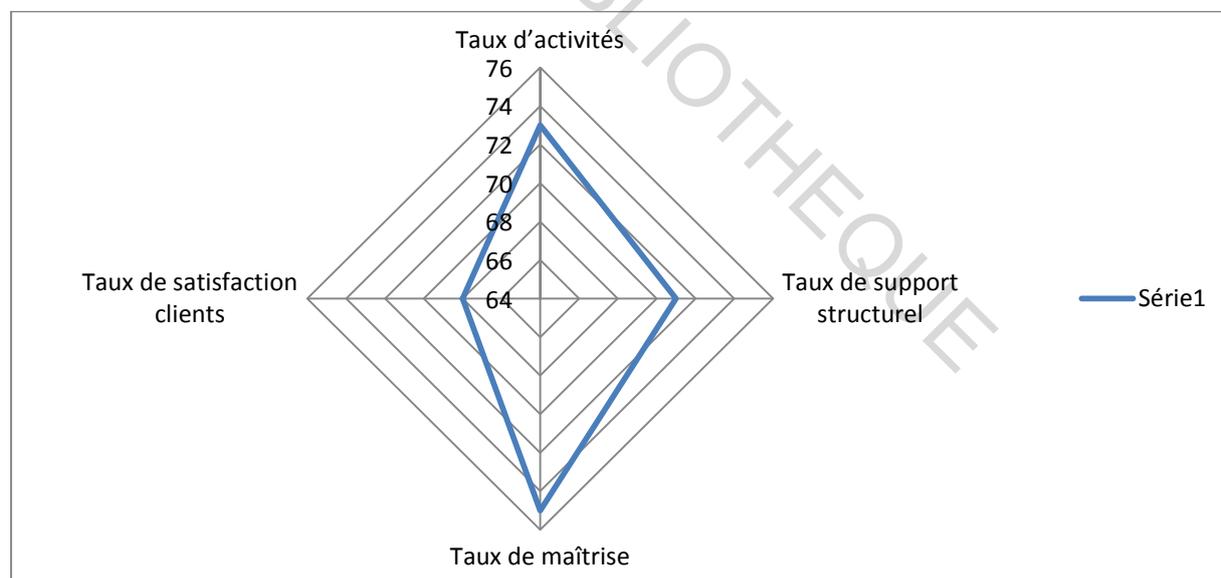
**Tableau 8 : Synthèse des évaluations des pôles du SAF de l'ACMAD**

Thèmes d'évaluation	Evaluation (%)
Taux d'activités	73
Taux de support structurel	71
Taux de maîtrise	75
Taux de satisfaction clients	68
Taux de performance global	68

Source : nous-mêmes

Nous avons préféré présenter les différents des pôles sous forme de radar pour permettre aux lecteurs de mieux apprécier les pourcentages :

**Figure 9 : Radar des différents taux des pôles du SAF de L'ACMAD**



Source : nous-mêmes

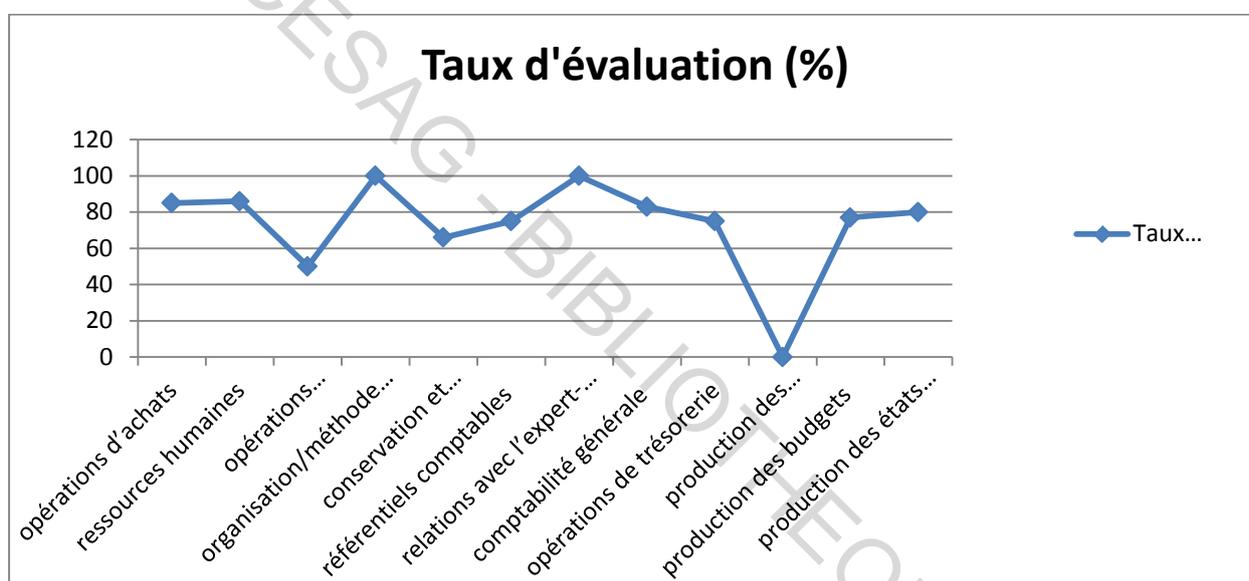
## 6.7. Analyse des indicateurs du SAF de l'entreprise de l'ACMAD

L'analyse du Service Administratif et Financier de l'ACMAD est liée aux informations contenues dans les tableaux présentés au point 3.6.1. Lorsque nous récupérons les questionnaires auprès des responsables, chacun d'eux justifiaient le choix de leur réponse. Ce sont ces échanges qui ont servi pour les analyses des quatre pôles dans cette partie.

### 6.7.1. Pôle activités

Les résultats obtenus pour le pôle activité donnent la figure suivante :

Figure 10 : Différents taux d'activités du SAF



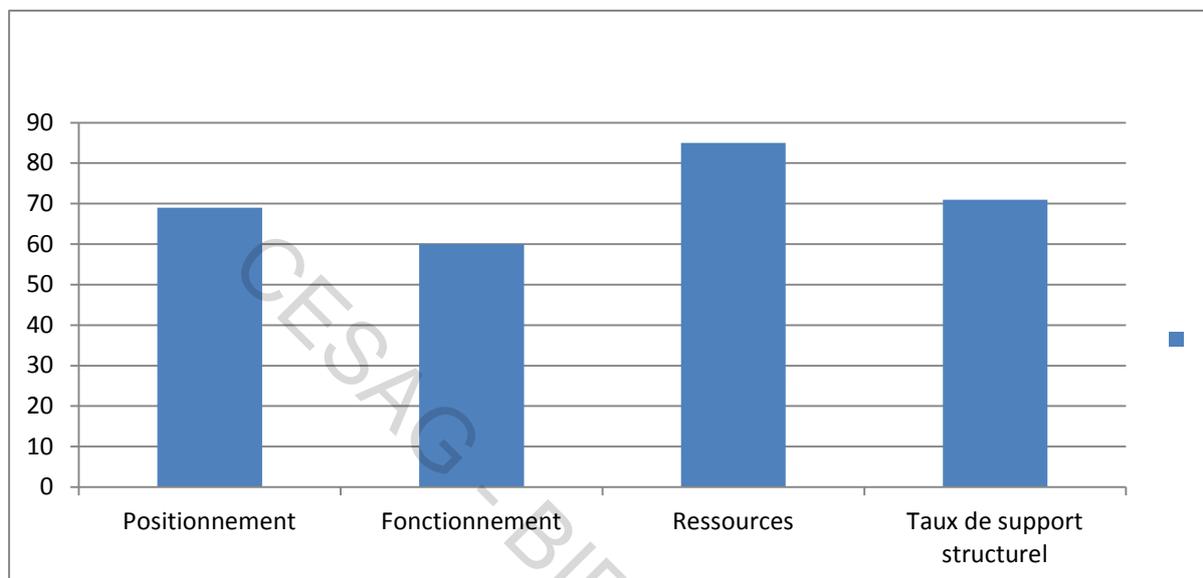
Source : nous-mêmes

Nous avons noté que les activités du processus production des états financiers sont les seules à avoir un taux (0%) inférieur à 50%. Ce qui prouve que ce SAF réalise vraiment au mieux ses processus. Le taux des autres processus est supérieur à 50%, voire égal à 100% pour le processus organisation/méthode/système d'information et le processus relation avec l'expert-comptable

### 6.7.2. Pôle organisation

Les résultats obtenus lors de la collecte de données pour ce pôle donnent la figure suivante : Histogramme des différents taux de support structurel du SAF de l'ACMAD.

**Figure 11 : Histogramme des différents taux de support structurel du SAF de l'ACMAD**



Source : nous-mêmes

Nous remarquons qu'au niveau de ce pôle, les réponses obtenues semblent conforter le positionnement du service et le fort taux obtenu pour cet aspect. Le positionnement et le fonctionnement du service ont tous deux des taux supérieurs à 50%.

En effet, ces forts taux sont bien justifiés par le fait que toutes les informations dont nous avons eu besoin sont bien formalisées par l'ACMAD pour tous les organes dans le manuel de l'organisation (formalisation des postes, processus d'échanges entre les différents départements, etc.). Aussi, nous constatons que grâce à ses deux aspects le SAF arrive à bien coordonner ses activités avec les managers opérationnels vu que ce service intervient dans toutes les phases du processus d'approvisionnement de l'ACMAD.

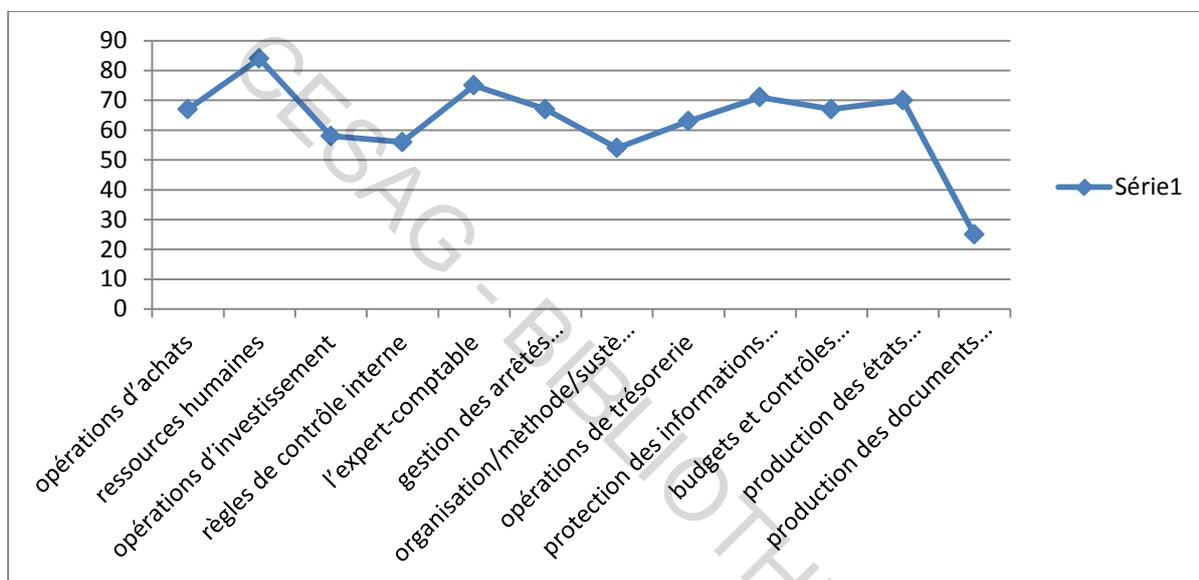
Concernant les ressources du service, elle enregistre un taux de 85% et il faut souligner que ce SAF s'inscrit dans les normes.

Lorsque nous considérons le taux de support structurel du service qui est à 71%, nous pouvons dire que cela se traduit par des surcharges temporaires à l'endroit du personnel du service et des fonctionnements qui ne permettent pas toujours de répondre au mieux aux attentes de l'entreprise.

### 6.7.3. Pôle compétences

Pour illustrer au mieux les taux de compétences obtenus, nous avons la figure suivante :

Figure 12 : Architecture des différents taux de maîtrise



Source : nous-mêmes

Ce pôle est très important car il reflète les compétences de la personne qui assume de façon permanente le rôle de Responsable Administratif et Financier. Nous avons des taux relativement fort notamment ceux qui sont au-dessus de 50% à savoir tous les processus sauf le processus production des documents fiscaux. Ce taux inférieur à 50% du processus production des documents fiscaux s'explique par le fait que l'ACMAD est exonéré des différents impôts comme l'IS, la TVA et la TAP.

En termes de compétences techniques, le service possède un taux de 63% qui est relativement assez bien.

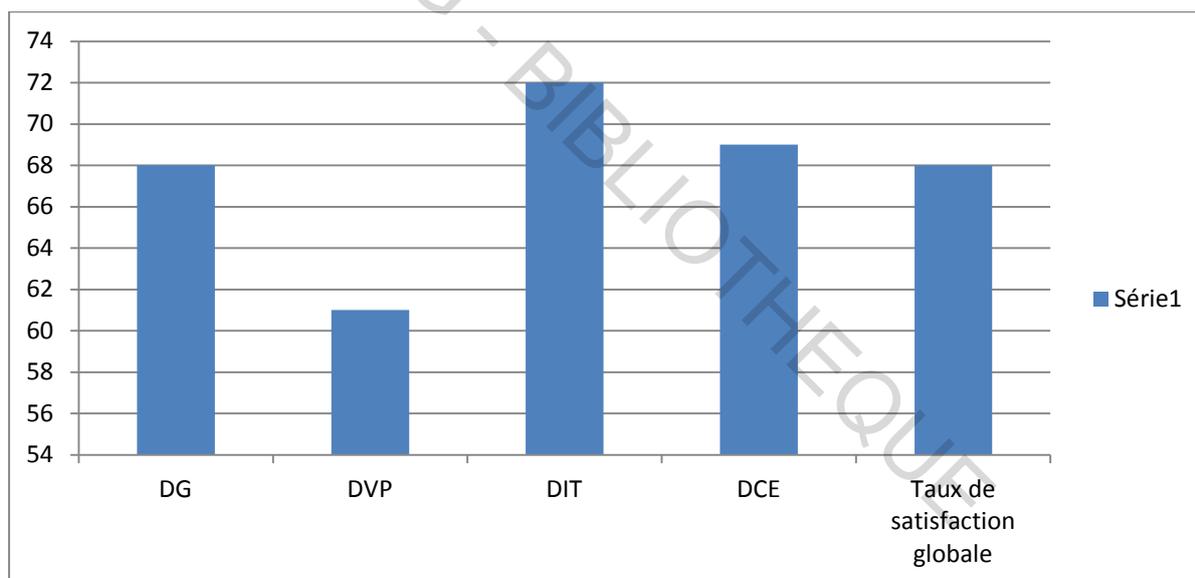
Lorsqu'il s'agit d'évaluer la compétence comportementale et la compétence métier, le service s'en sort bien avec des taux respectifs de 75% et 86%. Nous pouvons dire que durant notre séjour, nous avons longtemps observé le personnel en charge du SAF de l'ACMAD. En effet, le comportement de l'agent à l'égard de son supérieur hiérarchique mérite une mention spéciale car leurs travaux sont bien coordonnés dans les délais.

La compétence métier est remarquable car nous savons que le Responsable Administratif et Financier est présent dans l'ACMAD depuis seulement près de 2 ans.

#### 6.7.4. Pôle clients

Les résultats obtenus auprès de la direction générale et les autres départements nous permettent d'effectuer la représentation suivante :

**Figure 13 : Histogramme de satisfaction des clients du SAF de l'ACMAD**



Source : nous-mêmes

C'est le pôle où il a été assez difficile d'obtenir les informations car certains agents de l'organisation ne disposent jamais du temps pour répondre aux questionnaires. Ce fût le cas au niveau de la Direction Générale et de certains départements. Ce pôle est important car la perception de ces prestations par les autres organes de l'ACMAD permettra au service, soit de s'améliorer, soit de conforter son écoute envers tous les organes. Alors, comme nous le constatons, ce pôle a un taux de 68% bien au-dessus de la moyenne. En effet, nous constatons

que le Département Informatique et Télécommunication possède le taux de satisfaction le plus élevé car il est satisfait surtout de la bonne réactivité de ce SAF à bien mettre en œuvre les recommandations qu'il suggère.

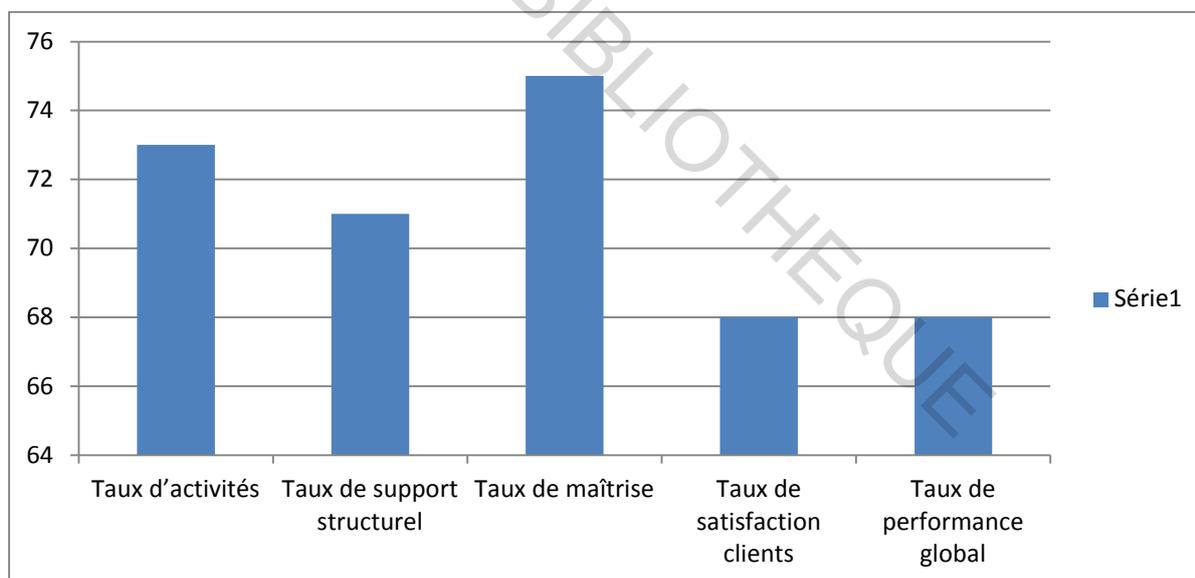
Pour les autres organes, il est difficile de justifier leurs taux de satisfaction à cause du manque de commentaire de leur part. Le Service Administratif et Financier est attentif aux différents organes avec lesquels il entretient des échanges notamment dans le processus d'approvisionnement.

Les relations entre les organes sont bonnes et se caractérisent par des rencontres régulières pour un meilleur suivi budgétaire par le SAF.

### 6.7.5. Performance globale

Les résultats obtenus au point X ont permis de présenter l'illustration suivante :

**Figure 14 : Histogramme du taux de performance du SAF de l'ACMAD**



Source : nous-mêmes

Le taux de performance globale du SAF de l'ACMAD est égal à 68%, ce qui révèle une situation où le Service Administratif et Financier est qualifié de service satisfaisant car selon les normes 60% est qualifié de satisfaisant. Cette évaluation fait apparaître un taux très fort de 75% pour le taux de maîtrise. Le Service Administratif et Financier possède un personnel bien

qualifié pour exécuter les différentes activités de ce service. Le fait que le taux de satisfaction client soit égal à 68% prouve que le SAF réalise quasiment ses activités avec un taux d'activité égal à 73%. Cela prouve aussi le taux de satisfaction client qui est égal à 68% car les productions fournies par le Service Administratif et Financier répondent bien aux attentes de tout l'ACMAD.

Ce service développe ses activités, prestations, dispositifs et compétences en fonction de la stratégie de l'ACMAD. Durant notre séjour, nous avons constaté que ce service possède un véritable potentiel et les taux de compétences obtenus peuvent en témoigner. Alors au final, le Service Administratif et Financier de l'ACMAD est un service d'alignement stratégique d'après la matrice d'analyse développée au chapitre 3.

#### **6.8. Résultat de l'évaluation de la performance du Service du Administratif et Financier de l'ACMAD**

Suite aux analyses faites, nous avons décidé de porter des conclusions sur les différents pôles et la performance globale du service de l'ACMAD grâce aux matrices d'analyse qualitative présentées dans le chapitre 3. Nous disons alors :

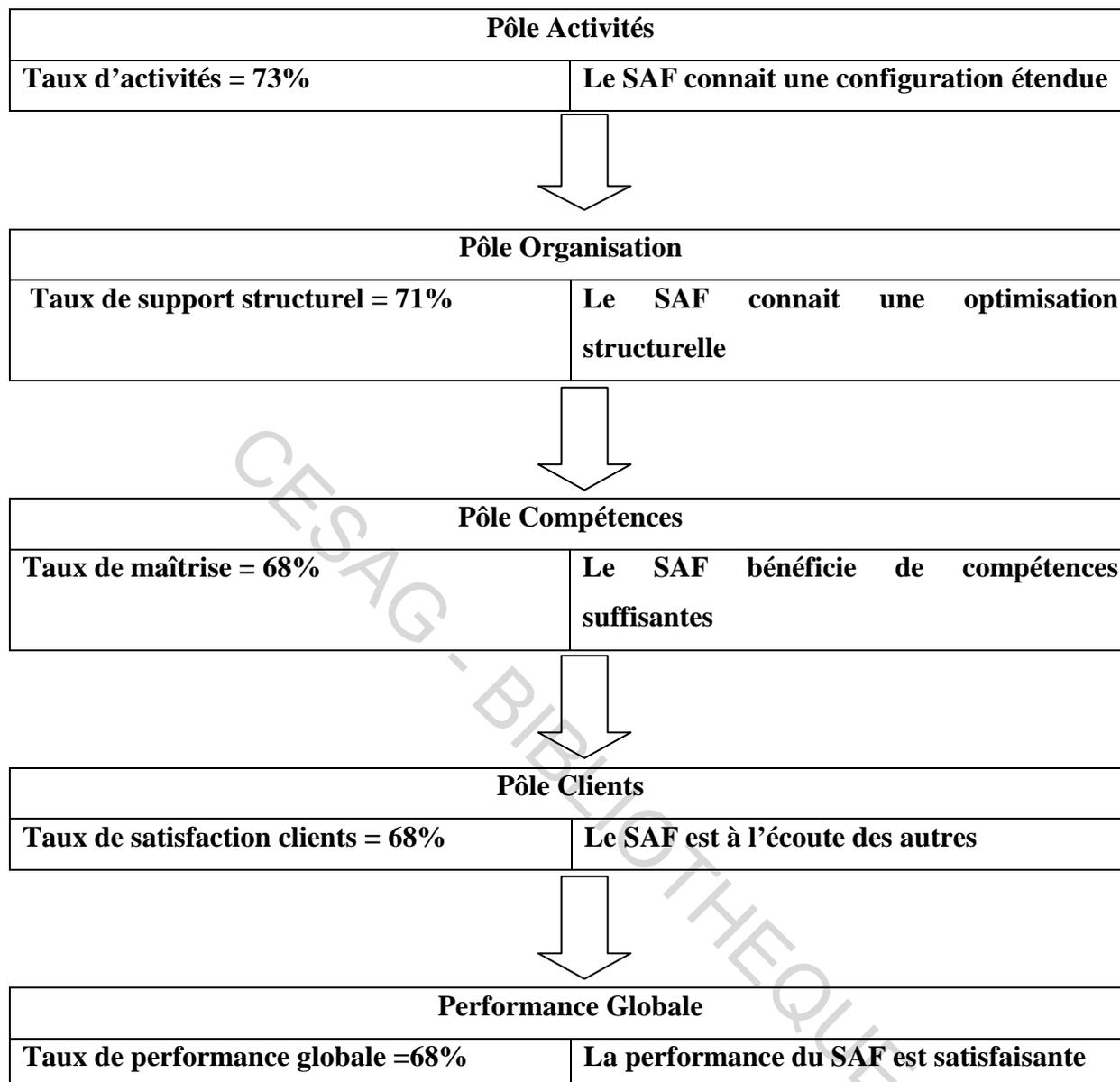
- **pôle activité**: le SAF connaît une configuration étendue au regard du taux compris entre 50 et 75%. Cela démontre que les activités évaluées du Service Administratif et Financier sont totalement réalisées sans doute à cause de la présence de ressources suffisantes. Ayant un taux d'activités de 73% ? largement au dessus de la moyenne, nous pouvons dire que le service administratif et financier est fortement axé vers les pratiques actuelles du service vu qu'il réalise près des 3/4 des activités préconisées par le manuel des procédures administratives et financières ;
- **pôle organisation** : le SAF connaît une optimisation structurelle car son taux est compris entre 50 et 75%, cela démontre que les variables sont jugées acceptables et correspondent à l'activité de l'ACMAD bien que quelques remarques du genre « ça va mais on pourrait faire mieux sans doute lors des réunions entre différentes directions ». Nous disons que ce service est assez bien dimensionné vu qu'il possède un taux de support structurel de 71%. Cela traduit bien que les ressources sont en adéquation avec le positionnement et les besoins de l'ACMAD.
- **pôle compétences** : le SAF est assez spécialisé car le taux de compétences est compris entre 70 et 80%. Le niveau de compétence du service est en conformité avec les

exigences requises d'un SAF et couvre les besoins de gestion ordinaires de l'ACMAD. Certes, le taux est tiré vers le haut à cause des forts scores enregistrés à certains points du questionnaire d'évaluation. Nous comprenons que l'ACMAD profite du potentiel de compétences dont dispose ce service pour booster son organisation. Les compétences du SAF répondent à la demande des préoccupations de l'ACMAD et feront des propositions d'évolution du SAF. Nous disons quand même que d'après la matrice d'analyse, le SAF de l'ACMAD est compétent car nous notons une bonne maîtrise de la majorité des activités qui lui sont confiées.

- **pôle clients** : le SAF est à l'écoute des clients, son taux est compris entre 50 et 75%. Cela prouve que les prestations réalisées par le SAF sont en conformité avec les attentes de ses clients. Notons que ce service possède un taux de satisfaction globale de 68%, ce qui est suffisant. Alors nous avons bien constaté sur le terrain qu'il recueille les besoins des différents organes de l'ACMAD et explique les écarts qu'ils constatent dans l'analyse des prévisions et des réalisations afin de permettre à chaque organe de mieux piloter ses activités conformément aux objectifs de l'ACMAD. Donc les attentes et les besoins des autres organes sont bien traités par le Service Administratif et Financier ;
- **performance Globale** : lorsque nous faisons la moyenne des taux de par pôle nous obtenons un taux de performance de 68%. Nous pouvons dire que les prestations du SAF de l'ACMAD sont acceptables.. Les attentes de l'ACMAD sont comblées au regard du bon travail de ce service selon les attributions qui lui ont été confiées lors de sa création. Ce taux pourrait être amélioré si l'ACMAD et le service prennent l'initiative de mettre en place un plan d'action à court ou moyen terme pour confier au service toutes les attributions suffisantes exigées par une fonction administrative et financière.

Au terme de l'analyse, nous avons constaté qu'il ressort plus de forces que de faiblesses pour ce service. Nos conclusions vont s'achever par une synthèse afin de bien faire ressortir les points clés comme suit :

**Figure 15 : Synthèse des conclusions**



Source : nous-mêmes

### **6.9. Propositions de recommandations**

Suite aux analyses faites et aux conclusions qui ont été énoncées dans les lignes précédentes, nous sommes emmené à proposer des recommandations pour améliorer la performance du SAF de l'ACMAD. Ces recommandations seront faites à l'image de la présentation des conclusions faites par pôle. Alors, nous avons :

### **6.9.1. Le pôle Activité**

Au niveau de ce pôle, nous proposons les solutions suivantes :

- réduction des dysfonctionnements ;
- création de la documentation selon la réglementation ;
- éviter les tâches incompatibles ;
- délimitation du champ d'action de chaque agent du SAF.

### **6.9.2. Le pôle Organisation**

Pour ce pôle, nos recommandations sont :

- mise en place d'un tableau d'affectation des ressources aux activités ;
- mise en place d'un tableau d'affectation du personnel aux activités en fonction du temps passé sur les activités ;
- exécution des contrôles sur les documents de travail.

### **6.9.3. Le pôle Compétences**

Pour ce pôle, nous recommandons :

- L'établissement et l'exécution d'un plan de formation, au regard de l'importance et de la diversité des activités du Service Administratif et Financier ;
- la mise en place et l'application d'un système d'évaluation du personnel ;
- instauration d'un système de récompense et de motivation du personnel.

### **6.9.4. Le pôle Client**

Nous souhaitons que dans un avenir proche le Service Administratif et Financier de l'ACMAD puisse bénéficier de toutes les attributions de la fonction administrative et financière afin de couvrir toutes les attentes des départements et directions de l'ACMAD notamment la Direction Générale.

### **6.9.5. Globalement pour le Service Administratif et Financier de l'ACMAD**

Nos recommandations s'articulent comme suit :

- il serait souhaitable pour la Direction Générale d'opter pour la mise en place d'un système de mesure de l'efficacité et de l'efficience des services importants, notamment le SAF qui a fait l'objet de notre étude. Ce système permettra de connaître le degré d'atteinte des objectifs et la mise en place des mesures correctives à l'image de la gestion axée sur le résultat (GAR) ;
- il faudrait opter pour des programmes de formations régulières pour les acteurs du Service Administratif et Financier de l'ACMAD à l'image du DIT. Ces formations permettent aux acteurs de ce service d'être toujours à la page concernant les nouvelles pratiques du SAF qui sont en constante évolution ;
- il serait souhaitable d'impliquer le Service Administratif et Financier de façon régulière dans la stratégie de l'ACMAD afin que son rôle d'opérationnel soit plus orienté vers un « business analyste ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

Notre objectif était de présenter les éléments qui permettent de mesurer les performances d'un service très important au sein d'une structure : il s'agit du Service Administratif et financier. Ainsi, nous remarquons que la performance d'un Service Administratif et financier est encore moins exigée et moins perçue dans nos organisations notamment à l'ACMAD. En fait, la détermination des indicateurs de performance à prendre en compte n'est pas toujours évidente. Elle varie même d'une structure à une autre.

De façon générale, le contexte actuel mondial est caractérisé par l'appréhension d'une maîtrise des activités de l'entreprise. La fonction administrative et financière est incontournable au sein d'une organisation pour jouer le rôle de business analyste. L'environnement économique Africain particulièrement en plein essor fait recours à de nouvelles pratiques justifiant le choix de disposer d'un SAF performant pour booster l'activité des organisations.

La première partie de notre travail était de type théorique et a abordé les différents aspects relatifs au Service Administratif et Financier, les éléments d'appréciation de la performance afin d'évaluer un Service Administratif et financier ainsi que les outils de collecte et d'analyse de données pour aboutir à la réalisation de l'étude. La deuxième partie du mémoire est le reflet de notre travail sur le terrain car l'ACMAD a été notre institution d'accueil pour rendre compatible les différentes hypothèses théoriques de notre étude à la réalité.

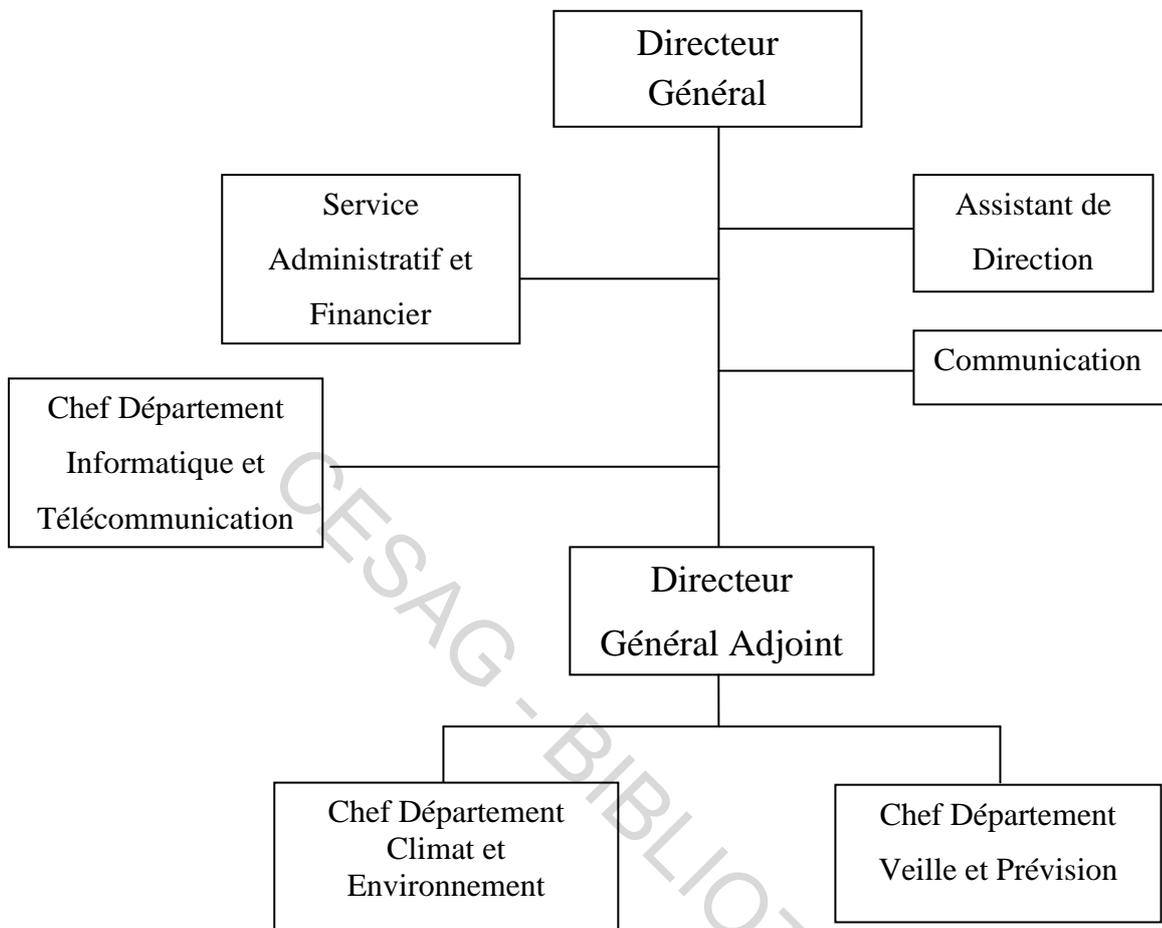
Nous pensons que notre étude sera importante pour l'ACMAD afin qu'elle prenne connaissance des différentes insuffisances du Service Administratif et financier. Il est vrai que chaque structure adapte ses services en fonction des ressources ou/et de la vision de structure. Mais aboutir à renforcer la performance d'un Service Administratif et financier comme le suggère les bonnes pratiques apportera plus de gain à structure surtout si le SAF dispose de toutes ses attributions pour répondre aux attentes de l'organisation.

Au terme de cette étude, nous pouvons dire que toutes les informations présentées dans cette étude ne sont pas exhaustives et donc nous convions nos lecteurs d'approfondir les recherches donnant lieu à d'autre problématique sur la fonction Administrative et financière. Nous espérons que d'autres chercheurs pourront demain parfaire notre étude.

## **ANNEXES**

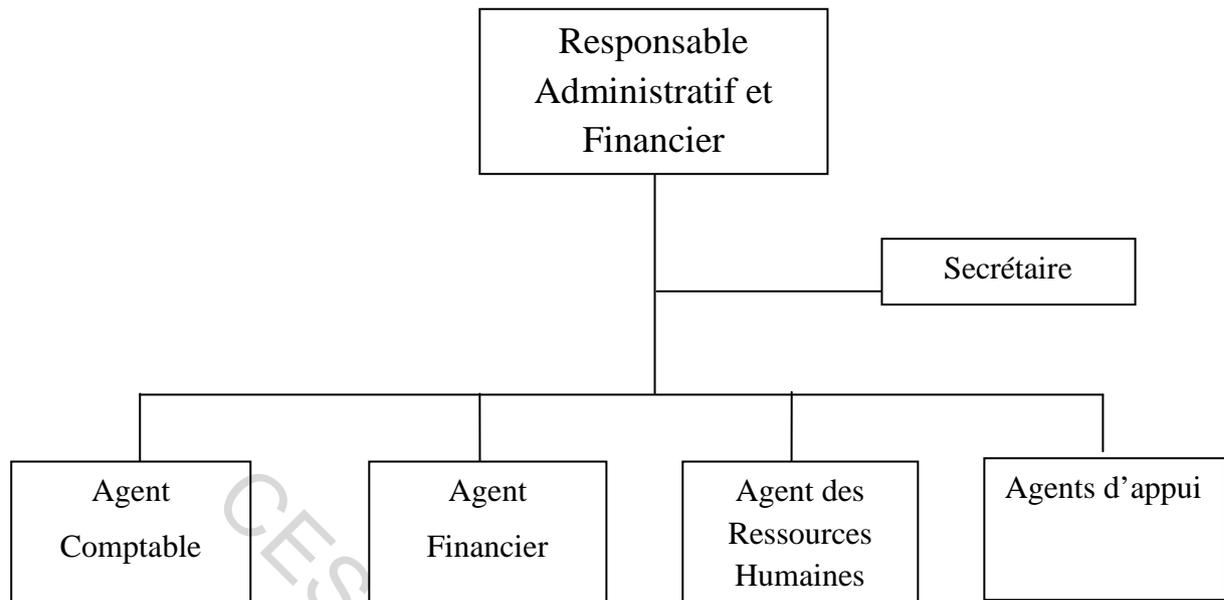
CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Organigramme de l'ACMAD**



Source : Service Administratif et Financier (Septembre 2013)

**Annexe 2 : Organigramme du Service Administratif et Financier de l'ACMAD**



Source : Service Administratif et Financier (Septembre 2013)

**Annexe 3 : Produits et services de l'ACMAD**

Produits et Services de l'ACMAD					
Désignation	Type	Zone de couverture	Echéance	Version	Origine
Bulletin de prévision des phénomènes météorologiques à fort impact	phénomènes météorologiques à fort impact	Continent Afrique	Quotidien et valable J+1, J+2, J+3.	Version 12-2010	ACMAD
Bulletin de suivi décadaire de la pluviométrie	Résumé décadaire de la pluviométrie et prévision	Afrique de l'Ouest	10 Jours	Version 12-2010, anglaise et française.	ACMAD
Bulletin de prévision de risque d'inondation	Prévision météorologique	Afrique de l'Ouest	J+1, J+2, J+3.	Version 06-2010	ACMAD
Bulletin de prévision hebdomadaire des précipitations	Situation et prévision de la pluviométrie	Bassin versant du fleuve Niger	J+7	Version 06-2010	ACMAD
Bulletin régional WASA/F	Analyse et prévision des éléments clés qui caractérisent la mousson Africaine	Afrique de l'Ouest	J-1 à 18TU, J à 18TU et J+1 à 06TU	Version 2006	ACMAD
Bulletin régional SASA/F	Analyse et prévision des éléments synoptiques de la dynamique atmosphérique	Afrique Australe	J-1 à 18TU, J à 06TU, J à 18TU et J+1 à 06TU	Version 2006	ACMAD
Bulletin de prévision saisonnière des pluies pour l'Afrique de l'Ouest, le Tchad et le Cameroun	Prévision probabiliste de la pluviométrie saisonnière	Pays de l'Afrique de l'Ouest + Tchad et Cameroun	Un mois d'avance sur la pluviométrie saisonnière	Version 05-2010	ACMAD
Bulletin de prévision saisonnière des pluies pour l'Afrique Centrale	Prévision probabiliste de la pluviométrie Saisonnière	Pays de l'Afrique Centrale	Un mois d'avance sur la pluviométrie saisonnière	Version 09-2010	ACMAD
Bulletin climatique	Analyse et prévision	Afrique	10 Jours		ACMAD

Evaluation de la performance d'un Service Administratif et Financier : cas de l'ACMAD

décadaire	climatique				
Bulletin mensuel de veille climatique	Analyse et prévision climatique mensuelle	Afrique	1 Mois		ACMAD
Bulletin mensuel climat santé	Analyse et prévision climatique appliquée à la santé	Afrique	1 Mois		ACMAD
Bulletin mensuel de veille climatique	Analyse et prévision climatique mensuelle	Afrique	1 Mois		ACMAD
Gestion de Données Climatiques	Données observées et informations élaborées	Afrique	Différentes		ACMAD et autres

Source : Catalogue des produits et services de l'ACMAD (Mars 2011)

**Annexe 4 : Ressources financières du centre (Contribution des Etats 2012)**

Contribution des Etats au cours de l'année 2012	
Pays	Montants
Algérie	37 600 000
Angola	12 972 000
Benin	3 055 000
Burkina Faso	3 055 000
Burundi	3 055 000
Cameroun	23 970 000
Congo Brazzaville	5 076 000
Cote d'Ivoire	15 886 000
Egypte	37 600 000
Ethiopie	9 917 000
Gabon	8 178 000
Gambie	3 055 000
Guinée Conakry	5 217 000
Kenya	16 403 000
Libye	37 600 000
Madagascar	6 533 000
Malawi	3 055 000
Mali	3 055 000
Maroc	9 823 000
Ile Maurice	3 055 000
Niger	3 854 000
Nigeria	37 600 000
Sénégal	6 298 000
Seychelles	3 055 000
Soudan	11 045 000
Togo	3 055 000
Tunisie	22 654 000
<b>TOTAL</b>	<b>335 721 000</b>

Source : Service Administratif et Financier (2012)

**Annexe 5 : Guide d'entretien**

<b>Destinataire :</b> Responsable du Service Administratif et Financier
<b>I-Organisation et objectifs du service</b> 1-Comment est organisé ce service ? 2- Quel est le niveau de rattachement du service ? Est-ce que cela permet un bon fonctionnement ? 3- Quels sont les objectifs et missions assignés à ce service ? 4- Est ce que vos objectifs ont été clairement définis par vos supérieurs hiérarchiques à travers des documents officiels ?
<b>II-Moyens de travail</b> 1-Quels sont les moyens dont vous disposez pour mener à bien vos activités ? 2- Ces moyens sont-ils suffisants et adaptés ? 3- Est-ce que les contrôleurs de gestion bénéficient de formation régulière pour actualiser leurs connaissances dans le domaine ?
<b>III- Méthodes et procédures</b> 1-Quels sont les procédures de travail du service contrôle de gestion ?

Source : nous-mêmes

**Annexe 6 : Questionnaire d'évaluation des activités du service administratif et financier**

Ce questionnaire a été adressé au Responsable Administratif et Financier de l'ACMAD. Il a pour objectif de s'assurer que le service réalise toutes les activités qu'il est censé faire.

**NB : Veuillez cocher les mentions exactes**

Processus Gestion administrative et comptable des opérations d'achats	
Activités	Réalisations
1. Détermination et suivi des fournisseurs référencés avec la Direction	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
2. Traitement des demandes d'achats, validation, signatures	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
3. Emission de la commande au fournisseur et signature	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
4. Réception de la marchandise ou de la prestation de service	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
5. Réception des factures du fournisseur	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
6. Traitement des litiges facturation, apurement, suivi des retours et des avoirs, comptabilisation	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
7. En fin de période, détermination des comptes achats frais et charges à payer	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
8. Règlement des factures fournisseurs	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
9. Gestion des comptes fournisseurs et suivi	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
10. Classement et archivages des documents facturés	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
11. Etablissement des statistiques fournisseurs	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
12. Contrôles a posteriori des achats sans commande	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
13. Suivi des contrats particuliers	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée

Processus Gestion administrative et comptable des ressources humaines	
Activités	Réalisations
1. Etablissement des contrats de travail	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
2. Suivi et respect de la législation sociale et de la convention collective	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
3. Diffusion de la législation auprès des services utilisateurs et gestionnaires de personnel	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
4. Obtention des éléments fiables pour l'établissement des bulletins de paie	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
5. Etablissement des bulletins de paie	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
6. Etablissement des déclarations sociales et fiscales (mensuelles, trimestrielles ou annuelles)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
7. Gestion des paramètres d'imputation comptable et des informations provenant de la paie	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
8. Suivi et gestion du plan de formation des salariés	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
9. Suivi des subventions, aides et crédit d'impôt liés à la formation	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
10. Chiffrage et anticipation des évolutions de la législation et des choix de l'institution (intérim, CDD, heures supplémentaires, etc.)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
11. Production et distribution d'état d'analyse de paie, de ventilation des charges et d'état d'analyse ou de synthèse aux personnes ayant le droit d'accéder à ces informations	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
12. Gestion des dossiers de litiges avec les salariés	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
13. Calcul ou vérification, et traitement comptable des provisions liées à la gestion du personnel (congrés payés, gratifications, engagements de retraite, provision pour risques et litiges, etc.)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
14. Formalisation de la politique des frais professionnels et gestion de leur suivi	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée

Processus Gestion administrative, comptable et financière des opérations d'investissement	
Activités	Réalisations
1. Prise en compte des aspects réglementaires liés à la décision d'investissement (sécurité du travail, nuisances, environnement...)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
2. Etude de rentabilité de l'investissement (notion de retour d'investissement)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
3. Aide au choix du fournisseur	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
4. Recherche du mode de financement adapté	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
5. Référencement (numérotation par exemple) de l'investissement pour le fichier immobilisation	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
6. Participation à la définition de la politique d'amortissement (durée de vie, date de mise en service...)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
7. Mise en œuvre du mode d'amortissement retenu (linéaire, dégressif) et calcul de l'amortissement	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
8. Suivi physique du bien concerné et gestion des inventaires physiques	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
9. Recherche d'une couverture adaptée des risques inhérents aux investissements (maintenance, assurance...)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
10. Gestion fiscale liée aux investissements (taxe professionnelle ...)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
11. Traitement des productions de l'entreprise pour elle-même (recensement des projets, suivi et détermination de leurs coûts)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
12. Traitement administratif et comptable des opérations de sortie du patrimoine et de fin de mise à disposition	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée

Processus Organisation/méthode/système d'information de gestion	
Acticités	Réalisations
1. Conception et maîtrise de l'évolution de l'architecture du système d'information comptable en liaison avec l'évolution du système d'information de gestion de l'entreprise	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
2. Etude de la meilleure intégration du système d'information comptable au système d'information de gestion de l'entreprise, par le développement d'interfaces ou la mise en place d'applications de gestion intégrées	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
3. Elaboration des cahiers des charges, dossiers de spécifications des applications informatiques	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
4. Participation avec les informaticiens à l'étude et à la sélection des logiciels sous l'angle de l'étude de leurs fonctionnalités	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
5. Participation aux développements, à l'installation, aux tests des nouvelles applications informatiques ou à leurs modifications	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
6. Conception des contrôles de bon fonctionnement des applications informatiques	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
7. Conception des contrôles internes des applications de gestion et des processus	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
8. Conception des dispositifs de sécurité d'accès et d'utilisation des applications informatiques	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
9. Formation des utilisateurs à l'utilisation de l'outil informatique	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
10. Etude de l'évolution de l'organisation de la fonction administrative comptable et financière, en relation avec l'évolution de l'organisation de l'entreprise et du système d'information	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
11. Organisation des postes de travail et définition des modes opératoires en liaison avec l'évolution des applications informatiques et de la doctrine comptable de l'entreprise	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
12. Veille technologique	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée

Processus Gestion des référentiels comptables et règles de contrôle interne	
Activités	Réalisations
1. Définition et mise à jour du plan de comptes	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
2. Définition et mise à jour du manuel des procédures (principes comptables, procédures comptables, schéma comptables)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
3. Définition et mise à jour du cadre de gestion interne (structure budgétaire, structure de reporting, unité comptable élémentaire de gestion...)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
4. Détermination et mise à jour des règles de contrôles internes	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
5. Détermination et mise à jour des règles de protection des données comptables (identification des collaborateurs de l'entreprise habilités à effectuer et à approuver des transactions financières et enregistrements comptables)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
6. Détermination de la liste nominative des responsables de l'analyse de chaque groupe de comptes de la balance (comptes clients, comptes fournisseurs, comptes de trésorerie...)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
7. Définition et contrôle de la mise à jour des paramètres comptables dans les applications de gestion	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
8. Définition et mise à jour des règles de conservation et d'archivage des documents à usage de preuves des enregistrements comptables (responsabilité, délais, lieu d'archivage)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
9. Surveillance du respect des normes et référentiels comptables au sein de l'entreprise	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
10. Définition des règles d'allocation (pour les besoins de la comptabilité analytique)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
11. Activités d'étude et de recherche de solution aux problèmes spécifiques liés à l'application des règles comptables	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
12. Formation et information de l'ensemble des collaborateurs de la fonction comptable aux nouvelles dispositions de la règle comptable	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée

Processus Gestion des relations avec l'expert-comptable	
Activités	Réalisations
Cas de mission légale de commissaire aux comptes liée aux comptes annuels	
1. Etablissement du plan des interventions du commissaire aux comptes	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
2. Présentation des comptes et autres documents, au commissaire aux comptes	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
3. Analyse et dialogue avec le commissaire aux comptes dans le cadre de l'organisation et de l'exécution de la mission	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
4. Analyse des recommandations et dialogue avec l'expert-comptable	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
5. Réactualisation de la mission	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
Cas de mission contractuelle de l'expert-comptable	
6. Définition et contractualisation de la mission par l'établissement de la lettre de mission de Présentation, d'Examen, d'Audit contractuel, ...	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
7. Présentation des dossiers de l'entreprise à l'expert-comptable en charge de la mission	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
8. Analyse des recommandations et dialogue avec l'expert-comptable	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
9. Réactualisation de la mission	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée

Processus Comptabilité générale et gestion des arrêtés périodiques	
Activités	Réalisations
1. Etablissement et mise à jour du planning des opérations d'arrêtés comptables périodiques	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
2. Coordination des opérations à travers l'ensemble des fonctions de l'entreprise	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
3. Mise à jour des paramètres et des référentiels comptables dans l'application informatique de centralisation comptable	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
4. Préparation et enregistrement des écritures diverses	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
5. Gestion des ventilations (clé de répartition)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
6. Gestion des écritures de provisions et d'abonnements	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
7. Traitement et contrôle des positions de change et conversions monétaires (si applicable)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
8. Traitement et contrôle des opérations de reclassification	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
9. Contrôles et corrections des anomalies dans le centralisateur comptable	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
10. Traitement et contrôle des comptes d'attente et de liaison	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
11. Validation de l'arrêté et revue analytique	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
12. Classement et archivage des éléments (piste d'audit)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée

Processus Gestion administrative et comptable des opérations de trésorerie	
Activités	Réalisations
1. Gestion de la trésorerie prévisionnelle : suivi des échéanciers des encaissements des contributions des états et des paiements des fournisseurs	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
2. Gestion et affectation des avoirs à court terme	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
3. Choix des placements pour les fonds disponibles	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
4. Sélection des outils de crédit adaptés aux besoins de financement court terme	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
5. Contrôle de l'application des conditions bancaires	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
6. Couverture devises	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
7. Contrôle enregistrement des espèces en caisse	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
8. Réception et comptabilisation des encaissements	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
9. Emission et comptabilisation des règlements (choix du mode de paiement)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
10. Comptabilisation des autres mouvements de trésorerie (prélèvements, gestion de trésorerie centralisée...)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
11. Suivi des règles de conversion des mouvements bancaires en FCFA ou en EUR	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
12. Vérification de l'encaisse avec celle présentée par les établissements financiers	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée

Processus Conservation et protection des informations et documents	
Activités	Réalisations
1. Classement des documents	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
2. Archivage des documents	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
3. Conservation des informations informatisées	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
4. Recherche de documents classés ou archivés selon les besoins	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
5. Destruction de documents et informations inutiles ou âgées	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
6. Coordination des opérations de classement et archivage au niveau de l'entreprise en interne ou en annexe	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée

Processus Production des documents fiscaux	
Activités	Réalisations
1. déclarations de résultats	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Activité réalisée</li><li>○ Activité non réalisée</li></ul>
2. déclarations de taxe professionnelle	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Activité réalisée</li><li>○ Activité non réalisée</li></ul>
3. déclarations de taxes parafiscales	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Activité réalisée</li><li>○ Activité non réalisée</li></ul>
4. déclarations de taxes assises sur les salaires	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Activité réalisée</li><li>○ Activité non réalisée</li></ul>

Processus Production des budgets et contrôles budgétaires	
Activités	Réalisations
1. Etablissement et mise à jour du planning des opérations budgétaires Détermination ou mise à jour du découpage de l'entreprise en centres de responsabilités	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
2. Coordination des opérations à travers l'ensemble des fonctions de l'entreprise	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
3. Collecte, traitement et contrôle des informations : détermination des provisions, abonnements et données divers, détermination des positions de change prévisionnelles et analyse des conséquences budgétaires	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
4. Revue analytique pour apprécier les cohérences des informations retenues et corriger les anomalies relevées	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
5. Validation du budget au regard de la politique de l'institution	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
6. Production des documents de synthèse prévisionnels	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
7. Analyse des écarts mensuels entre prévision et réalisation	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
8. Propositions d'actions correctives	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée

Processus Production des états financiers	
Activités	Réalisations
1. Etablissement périodique du bilan et du compte de résultats et des annexes	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
2. Opérations de consolidation (éventuellement)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
3. Etablissement d'un dossier documenté de résultats et présentation aux commissaires aux comptes	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
4. Vérification et validation par les commissaires aux comptes	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée
5. Etablissement d'une plaquette de présentation des résultats financiers	<input type="radio"/> Activité réalisé <input type="radio"/> Activité non réalisée

Source : adaptation AUTISSIER (2007,83)

**Annexe 7 : Questionnaire d'évaluation des compétences du Service Administratif et Financier**

Ce questionnaire a été adressé au comptable, à l'agent financier et à l'agent des ressources humaines du Service Administratif et Financier de l'ACMAD. Il a pour objectif d'évaluer la compétence technique du service.

**NB : Veuillez cocher les mentions exactes**

Processus Gestion administrative et comptable des opérations d'achats	
Activités	Réalisations
14. Détermination et suivi des fournisseurs référencés avec la Direction	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
15. Traitement des demandes d'achats, validation, signatures	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
16. Emission de la commande au fournisseur et signature	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
17. Réception de la marchandise ou de la prestation de service	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
18. Réception des factures du fournisseur	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
19. Traitement des litiges facturation, apurement, suivi des retours et des avoirs, comptabilisation	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais

	<input type="radio"/> Je ne connais pas
20. En fin de période, détermination des comptes achats frais et charges à payer	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
21. Règlement des factures fournisseurs	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
22. Gestion des comptes fournisseurs et suivi	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
23. Classement et archivages des documents facturés	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
24. Etablissement des statistiques fournisseurs	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
25. Contrôles a posteriori des achats sans commande	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
26. Suivi des contrats particuliers	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas

Processus Gestion administrative et comptable des ressources humaines	
Activités	Réalisations
1. Etablissement des contrats de travail	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
2. suivi et respect de la législation sociale et de la convention collective	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
3. diffusion de la législation auprès des services utilisateurs et gestionnaires de personnel	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
4. obtention des éléments fiables pour l'établissement des bulletins de paie	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
5. établissement des bulletins de paie	<input checked="" type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
6. établissement des déclarations sociales et fiscales (mensuelles, trimestrielles ou annuelles)	<input checked="" type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
7. gestion des paramètres d'imputation comptable et des informations provenant de la paie	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
8. suivi et gestion du plan de formation des salariés	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
9. suivi des subventions, aides et crédit d'impôt liés à la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
10. chiffrage et anticipation des évolutions de la législation et des choix de l'entreprise (intérim, CDD, heures supplémentaires, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
11. production et distribution d'état d'analyse de paie, de ventilation des charges et d'état d'analyse ou de synthèse aux personnes ayant le droit d'accéder à ces informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
12. gestion des dossiers de litiges avec les salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
13. calcul ou vérification, et traitement comptable des provisions liées à la gestion du personnel (congés payés, gratifications, engagements de retraite, provision pour risques et litiges, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
14. formalisation de la politique des frais professionnels et gestion de leur suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>

Processus Gestion administrative, comptable et financière des opérations d'investissement	
Activités	Réalisations
1. Prise en compte des aspects réglementaires liés à la décision d'investissement (sécurité du travail, nuisances, environnement...)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
2. Etude de rentabilité de l'investissement (notion de retour d'investissement)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
3. Aide au choix du fournisseur	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
4. Recherche du mode de financement adapté	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
5. Référencement (numérotation par exemple) de l'investissement pour le fichier immobilisation	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
6. Participation à la définition de la politique d'amortissement (durée de vie, date de mise en service...)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
7. Mise en œuvre du mode d'amortissement retenu (linéaire, dégressif) et calcul de l'amortissement	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
8. Suivi physique du bien concerné et gestion des inventaires physiques	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
9. Recherche d'une couverture adaptée des risques inhérents aux investissements (maintenance, assurance...)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
10. Gestion fiscale liée aux investissements (taxe professionnelle, taxe sur véhicules de société, taxe à l'essieu...)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas

11. Traitement des productions de l'entreprise pour elle-même (recensement des projets, suivi et détermination de leurs coûts)	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je maîtrise</li><li>○ Je pratique</li><li>○ Je connais</li><li>○ Je ne connais pas</li></ul>
12. Traitement administratif et comptable des opérations de sortie du patrimoine et de fin de mise à disposition	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je maîtrise</li><li>○ Je pratique</li><li>○ Je connais</li><li>○ Je ne connais pas</li></ul>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Processus Organisation/méthode/système d'information de gestion	
Acticités	Réalisations
1. Conception et maîtrise de l'évolution de l'architecture du système d'information comptable en liaison avec l'évolution du système d'information de gestion de l'entreprise	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
2. Etude de la meilleure intégration du système d'information comptable au système d'information de gestion de l'entreprise, par le développement d'interfaces ou la mise en place d'applications de gestion intégrées	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
3. Elaboration des cahiers des charges, dossiers de spécifications des applications informatiques	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
4. Participation avec les informaticiens à l'étude et à la sélection des logiciels sous l'angle de l'étude de leurs fonctionnalités	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
5. Participation aux développements, à l'installation, aux tests des nouvelles applications informatiques ou à leurs modifications	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
6. Conception des contrôles de bon fonctionnement des applications informatiques	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
7. Conception des contrôles internes des applications de gestion et des processus	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
8. Conception des dispositifs de sécurité d'accès et d'utilisation des applications informatiques	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
9. Formation des utilisateurs à l'utilisation de l'outil informatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
10. Etude de l'évolution de l'organisation de la fonction administrative comptable et financière, en relation avec l'évolution de l'organisation de l'entreprise et du système d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
11. Organisation des postes de travail et définition des modes opératoires en liaison avec l'évolution des applications informatiques et de la doctrine comptable de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
12. Vielle technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>

Processus Gestion des référentiels comptables et règles de contrôle interne	
Activités	Réalisations
1. Définition et mise à jour du plan de comptes	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
2. Définition et mise à jour du manuel des procédures (principes comptables, procédures comptables, schéma comptables)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
3. Définition et mise à jour du cadre de gestion interne (structure budgétaire, structure de reporting, unité comptable élémentaire de gestion...)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
4. Détermination et mise à jour des règles de contrôles internes	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
5. Détermination et mise à jour des règles de protection des données comptables (identification des collaborateurs de l'entreprise habilités à effectuer et à approuver des transactions financières et enregistrements comptables)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
6. Détermination de la liste nominative des responsables de l'analyse de chaque groupe de comptes de la balance (comptes clients, comptes fournisseurs, comptes de trésorerie...)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
7. Définition et contrôle de la mise à jour des paramètres comptables dans les applications de gestion	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
8. Définition et mise à jour des règles de conservation et	<input type="radio"/> Je maîtrise

d'archivage des documents à usage de preuves des enregistrements comptables (responsabilité, délais, lieu d'archivage)	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
9. Surveillance du respect des normes et référentiels comptables au sein de l'entreprise	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
10. Définition des règles d'allocation (pour les besoins de la comptabilité analytique)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
11. Activités d'étude et de recherche de solution aux problèmes spécifiques liés à l'application des règles comptables	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
12. Formation et information de l'ensemble des collaborateurs de la fonction comptable aux nouvelles dispositions de la règle comptable	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas

Processus Gestion des relations avec l'expert-comptable	
Activités	Réalisations
Cas de mission légale de commissaire aux comptes liée aux comptes annuels	
1. Etablissement du plan des interventions du commissaire aux comptes	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
2. Présentation des comptes et autres documents, au commissaire aux comptes	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
3. Analyse et dialogue avec le commissaire aux comptes dans le cadre de l'organisation et de l'exécution de la mission	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
4. Analyse des recommandations et dialogue avec l'expert-comptable	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
5. Réactualisation de la mission	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
Cas de mission contractuelle de l'expert-comptable	
6. Définition et contractualisation de la mission par l'établissement de la lettre de mission de Présentation, d'Examen, d'Audit contractuel, ...	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
7. Présentation des dossiers de l'entreprise à l'expert-comptable en charge de la mission	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas

8. Analyse des recommandations et dialogue avec l'expert-comptable	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je maîtrise</li><li>○ Je pratique</li><li>○ Je connais</li><li>○ Je ne connais pas</li></ul>
9. Réactualisation de la mission	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Je maîtrise</li><li>○ Je pratique</li><li>○ Je connais</li><li>○ Je ne connais pas</li></ul>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Processus Comptabilité générale et gestion des arrêtés périodiques	
Activités	Réalisations
1. Etablissement et mise à jour du planning des opérations d'arrêtés comptables périodiques	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
2. Coordination des opérations à travers l'ensemble des fonctions de l'entreprise	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
3. Mise à jour des paramètres et des référentiels comptables dans l'application informatique de centralisation comptable	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
4. Préparation et enregistrement des écritures diverses	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
5. Gestion des ventilations (clé de répartition)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
6. Gestion des écritures de provisions et d'abonnements	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
7. Traitement et contrôle des positions de change et conversions monétaires (si applicable)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
8. Traitement et contrôle des opérations de reclassification	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique

	<input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
9. Contrôles et corrections des anomalies dans le centralisateur comptable	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
10. Traitement et contrôle des comptes d'attente et de liaison	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
11. Validation de l'arrêté et revue analytique	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
12. Classement et archivage des éléments (piste d'audit)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas

Processus Gestion administrative et comptable des opérations de trésorerie	
Activités	Réalisations
1. Gestion de la trésorerie prévisionnelle : suivi des échéanciers des encaissements et des paiements	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
2. Gestion et affectation des avoirs à court terme	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
3. Choix des placements pour les fonds disponibles	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
4. Sélection des outils de crédit adaptés aux besoins de financement court terme	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
5. Contrôle de l'application des conditions bancaires	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
6. Couverture devises	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
7. Contrôle enregistrement des espèces en caisse	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
8. Réception et comptabilisation des encaissements	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
9. Emission et comptabilisation des règlements (choix du mode de paiement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
10. Comptabilisation des autres mouvements de trésorerie (prélèvements, gestion de trésorerie centralisée...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
11. Suivi des règles de conversion des mouvements bancaires en FCFA ou en EUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>
12. Vérification de l'encaisse avec celle présentée par les établissements financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je maîtrise</li> <li>○ Je pratique</li> <li>○ Je connais</li> <li>○ Je ne connais pas</li> </ul>

Processus Conservation et protection des informations et documents	
Activités	Réalisations
1. Classement des documents	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
2. Archivage des documents	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
3. Conservation des informations informatisées	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
4. Recherche de documents classés ou archivés selon les besoins	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
5. Destruction de documents et informations inutiles ou âgées	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
6. Coordination des opérations de classement et archivage au niveau de l'entreprise en interne ou en annexe	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas

Processus Production des budgets et contrôles budgétaires	
Activités	Réalisations
1. Etablissement et mise à jour du planning des opérations budgétaires Détermination ou mise à jour du découpage de l'entreprise en centres de responsabilités	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
2. Coordination des opérations à travers l'ensemble des fonctions de l'entreprise	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
3. Collecte, traitement et contrôle des informations : détermination des provisions, abonnements et données divers, détermination des positions de change prévisionnelles et analyse des conséquences budgétaires	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
4. Revue analytique pour apprécier les cohérences des informations retenues et corriger les anomalies relevées	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
5. Validation du budget au regard de la politique de l'entreprise	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
6. Production des documents de synthèse prévisionnels	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
7. Production des documents prévisionnels d'analyse par centres de responsabilités	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
8. Analyse des écarts mensuels entre prévision et réalisation	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
9. Propositions d'actions correctives	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas

Processus Production des états financiers	
Activités	Réalisations
1. Etablissement périodique du bilan et du compte de résultats et des annexes	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
2. Opérations de consolidation (éventuellement)	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
3. Etablissement d'un dossier documenté de résultats et présentation aux commissaires aux comptes	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
4. Vérification et validation par les commissaires aux comptes	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
5. Etablissement d'une plaquette de présentation des résultats financiers	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas

Processus Production des documents fiscaux	
Activités	Réalisations
1. déclarations de résultats	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
2. déclarations de TVA	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
3. déclarations de taxe professionnelle	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
4. déclarations de taxes parafiscales	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
5. déclarations de taxes assises sur les salaires	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas
6. déclarations de dividendes sur précompte	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je connais <input type="radio"/> Je ne connais pas

Source : adaptation AUTISSIER (2007,98)

**Annexe 8 : Questionnaire d'évaluation de la compétence comportementale du Service Administratif et Financier**

Ce questionnaire a été adressé au Responsable Administratif et Financier de l'ACMAD. Il a pour objectif d'évaluer la compétence comportementale du service.

**NB : Veuillez cocher les mentions exactes**

Compétences comportementales	
1. Rigueur dans le travail	<input type="radio"/> je maîtrise <input type="radio"/> Ça peut aller <input type="radio"/> J'ai des difficultés <input type="radio"/> Je n'y arrive pas
2. Négociation avec les parties prenantes de l'ACMAD	<input type="radio"/> je maîtrise <input type="radio"/> Ça peut aller <input type="radio"/> J'ai des difficultés <input type="radio"/> Je n'y arrive pas
3. Compréhension des attentes des autres services	<input type="radio"/> je maîtrise <input type="radio"/> Ça peut aller <input type="radio"/> J'ai des difficultés <input type="radio"/> Je n'y arrive pas
4. Communication avec les parties prenantes de l'ACMAD	<input type="radio"/> je maîtrise <input type="radio"/> Ça peut aller <input type="radio"/> J'ai des difficultés <input type="radio"/> Je n'y arrive pas
5. Animations d'équipes	<input type="radio"/> je maîtrise <input type="radio"/> Ça peut aller <input type="radio"/> J'ai des difficultés <input type="radio"/> Je n'y arrive pas
6. Capacité de formalisation et de synthèse	<input type="radio"/> je maîtrise <input type="radio"/> Ça peut aller <input type="radio"/> J'ai des difficultés <input type="radio"/> Je n'y arrive pas
7. Organisation du travail	<input type="radio"/> je maîtrise <input type="radio"/> Ça peut aller <input type="radio"/> J'ai des difficultés <input type="radio"/> Je n'y arrive pas

**Annexe 9 : Questionnaire d'évaluation de compétence métier du Service Administratif et Financier**

Ce questionnaire a été adressé au responsable administratif et financier de l'ACMAD. Il a pour objectif d'évaluer la compétence métier du service.

**NB : Veuillez cocher les mentions exactes**

Compétences métier	
1. Connaissance de la stratégie de l'ACMAD	<input type="radio"/> Je connais et je l'utilise <input type="radio"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="radio"/> Je connais un peu <input type="radio"/> Je ne connais pas
2. Connaissance des métiers de l'ACMAD	<input type="radio"/> Je connais et je l'utilise <input type="radio"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="radio"/> Je connais un peu <input type="radio"/> Je ne connais pas
3. Connaissance de l'histoire de l'ACMAD	<input type="radio"/> Je connais et je l'utilise <input type="radio"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="radio"/> Je connais un peu <input type="radio"/> Je ne connais pas
4. Connaissance du secteur de l'ACMAD	<input type="radio"/> Je connais et je l'utilise <input type="radio"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="radio"/> Je connais un peu <input type="radio"/> Je ne connais pas
5. Connaissance de la culture et du système des valeurs de l'ACMAD	<input type="radio"/> Je connais et je l'utilise <input type="radio"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="radio"/> Je connais un peu <input type="radio"/> Je ne connais pas
6. Connaissance des projets de l'ACMAD	<input type="radio"/> Je connais et je l'utilise <input type="radio"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="radio"/> Je connais un peu <input type="radio"/> Je ne connais pas
7. Connaissance des partenaires de l'ACMAD	<input type="radio"/> Je connais et je l'utilise <input type="radio"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="radio"/> Je connais un peu <input type="radio"/> Je ne connais pas

Source : adaptation AUTISSIER (2007,95)

**Annexe 10 : Questionnaire d'évaluation des ressources du Service Administratif et Financier**

Ce questionnaire a été adressé au Responsable Administratif et Financier de l'ACMAD. Il a pour objectif d'évaluer les ressources du service.

Positionnement, fonctionnement et coût du service administratif et financier	
Positionnement du service	
1. Le positionnement du service administratif et financier vous paraît-il explicite ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
2. Le positionnement du service administratif et financier vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a la charge ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
3. Le positionnement du service administratif et financier permet-il de bien dialoguer avec les autres services de l'ACMAD ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
4. Le positionnement du service administratif et financier permet-il l'obtention des informations facilement ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable

Source : adaptation AUTISSIER (2007,126)

Fonctionnement du service	
1. La répartition des tâches et des activités est-elle suffisamment explicite ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
2. L'activité de votre service est-elle formalisée dans des fiches de postes ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
3. Les processus de votre service sont-ils communiqués ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
4. Le mode de management de la fonction administratif et financier vous satisfait-il ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
5. Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes et aspirations des agents du service ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable

Source : adaptation AUTISSIER (2007,126)

Ressources du service : coût et effectif	
1. Comment se situe le nombre des agents du SAF de l'ACMAD?	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 10%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 20%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 50%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 100%</li> </ul>
2. Comment se situe le coût global du service du service administratif et financier de l'ACMAD ?	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 10%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 20%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 50%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 100%</li> </ul>
3. Comment se situe le coût salarial du service du service administratif et financier de l'ACMAD ?	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 10%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 20%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 50%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 100%</li> </ul>
4. Comment se situe le coût de l'environnement de travail du service de l'ACMAD?	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 10%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 20%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 50%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 100%</li> </ul>
5. Comment se situe le coût de l'informatique du service du service administratif et financier de l'ACMAD ?	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 10%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 20%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 50%</li> <li><input type="radio"/> A plus ou moins 100%</li> </ul>

Source : adaptation AUTISSIER (2007,127)

**Annexe 11 : Questionnaire d'évaluation de la satisfaction client du Service Administratif et Financier**

Ce questionnaire a été adressé au Département Climat et Environnement de l'ACMAD. Il a pour objectif d'évaluer la satisfaction du Département Climat et Environnement vis-à-vis du Service Administratif et Financier.

**NB : Veuillez cocher les mentions exactes**

Satisfaction du Département Climat et Environnement	
1. Traitement des courriers administratifs	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
2. Budget prévisionnel	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
3. Demande de service ou matériel	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
4. Elaboration des cahiers de charge	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
5. Documents d'appel d'offre	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
6. Bon de commande	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
7. Suivi des marchés et contrats	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
8. Suivi des commandes	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait

	<input type="radio"/> Non satisfait
9. Suivi des immobilisations	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
10. Demande d'exonération TVA et douane	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
11. Réception de fournitures	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
12. Sortie de fourniture	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
13. Recrutement	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
14. Annonces	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
15. Etablissement des contrats de travail	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
16. Paye mensuelle	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
17. Bulletin de paie	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
18. Demande de congé, de permission et d'autorisation d'absence	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
19. Promotions et modifications de salaire	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait

	<input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
20. Cotisations sociales et fiscales	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
21. Evaluation du personnel	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
22. Plan de formation	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
23. Licenciement	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
24. Plan de mission	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
25. Ordre de mission	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
26. Après mission	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait

Ce questionnaire a été adressé au chef Département Informatique et Technologie de l'ACMAD. Il a pour objectif d'évaluer la satisfaction du Département Informatique et Technologie vis-à-vis du Service Administratif et Financier.

**NB : Veuillez cocher les mentions exactes**

Satisfaction du Département Informatique et Technologie	
1. Traitement des courriers administratifs	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
2. Budget prévisionnel	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
3. Demande de service ou matériel	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
4. Elaboration des cahiers de charge	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
5. Documents d'appel d'offre	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
6. Bon de commande	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
7. Suivi des marchés et contrats	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
8. Suivi des commandes	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
9. Suivi des immobilisations	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait

	<input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
10. Demande d'exonération TVA et douane	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
11. Réception de fournitures	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
12. Sortie de fourniture	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
13. Recrutement	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
14. Annonces	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
15. Etablissement des contrats de travail	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
16. Paye mensuelle	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
17. Bulletin de paie	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
18. Demande de congé, de permission et d'autorisation d'absence	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
19. Promotions et modifications de salaire	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
20. Cotisations sociales et fiscales	<input type="radio"/> Très satisfait

	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>
21. Evaluation du personnel	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Très satisfait</li><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>
22. Plan de formation	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Très satisfait</li><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>
23. Licenciement	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Très satisfait</li><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>
24. Plan de mission	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Très satisfait</li><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>
25. Ordre de mission	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Très satisfait</li><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>
26. Après mission	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Très satisfait</li><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>

Ce questionnaire a été adressé au chef Département Veille et Prévision de l'ACMAD. Il a pour objectif d'évaluer la satisfaction du Département Informatique et Technologie vis-à-vis du Service Administratif et Financier.

**NB : Veuillez cocher les mentions exactes**

Satisfaction du Département Veille et Prévision	
1. Traitement des courriers administratifs	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
2. Budget prévisionnel	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
3. Demande de service ou matériel	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
4. Elaboration des cahiers de charge	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
5. Documents d'appel d'offre	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
6. Bon de commande	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
7. Suivi des marchés et contrats	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
8. Suivi des commandes	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
9. Suivi des immobilisations	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait

	<input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
10. Demande d'exonération TVA et douane	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
11. Réception de fournitures	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
12. Sortie de fourniture	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
13. Recrutement	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
14. Annonces	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
15. Etablissement des contrats de travail	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
16. Paye mensuelle	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
17. &Bulletin de paie	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
18. Demande de congé, de permission et d'autorisation d'absence	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
19. Promotions et modifications de salaire	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
20. Cotisations sociales et fiscales	<input type="radio"/> Très satisfait

	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>
21. Evaluation du personnel	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Très satisfait</li><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>
22. Plan de formation	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Très satisfait</li><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>
23. Licenciement	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Très satisfait</li><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>
24. Plan de mission	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Très satisfait</li><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>
25. Ordre de mission	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Très satisfait</li><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>
26. Après mission	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Très satisfait</li><li>○ Satisfait</li><li>○ Peu satisfait</li><li>○ Non satisfait</li></ul>

Ce questionnaire a été adressé à la Direction Générale de l'ACMAD. Il a pour objectif d'évaluer la satisfaction de la Direction Générale vis-à-vis du Service Administratif et Financier.

**NB : Veuillez cocher les mentions exactes**

Satisfaction de la Direction Générale	
1. Traitement des courriers administratifs	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
2. Etat financier	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
3. Documents d'appel d'offre	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
4. Budget prévisionnel	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
5. Suivi des marchés et contrats	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
6. Plan de mission	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
7. Annonces	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait

	<input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
8. Suivi des dossiers en cours	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
9. Suivi des travaux de rénovation des locaux	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
10. Préparation des documents statutaires pour les Assemblées Générales	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
11. Aide à la définition et la mise en place de la stratégie (objections et moyens)	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
12. Aide à l'élaboration des objectifs de modernisation et de développement	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
13. Participer à la validation des investissements	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
14. Superviser et gérer les moyens (organisationnels, humains, financiers, logistiques, etc.)	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait <input type="radio"/> Non satisfait

Source : adaptation AUTISSIER (2007, 141)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

❖ **Ouvrages**

1. **ALET Dominique & ROUX Bernard (1994)**, *La productivité autrement*, 1<sup>ère</sup> édition, L'Harmattan, Paris, 155 pages.
2. **AUTISSIER David & DELAYE Valérie (2010)**, *Mesurer la performance du système d'information*, Eyrolles Editions d'organisation, Paris, 214 pages.
3. **AUTISSIER David & SIMONIN Blandine (2009)**, *Mesurer la performance des ressources humaines*, Eyrolles Editions d'organisation, Paris, 209 pages.
4. **AUTISSIER David (2007)**, *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, Eyrolles Editions d'organisation, Paris, 196 pages.
5. **BENNACEUR Samy & OMRI Abdelwahed (2003)**, *Gestion financière*, 1<sup>ère</sup> édition, L'Harmattan, Paris, 331 pages.
6. **BERLAND Nicolas & SIMON François-Xavier (2010)**, *Le contrôle de gestion en mouvement: Etat de l'art et meilleures pratiques*, Eyrolles Editions d'organisation, Paris, 301 pages.
7. **BOURGUIGNON Ancelin (2000)**, *Performance et contrôle de gestion*, Edition Economica, Paris, 1025 pages.
8. **CARLES Roland (1999)**, *Audit et gestion de l'entreprise agricole*, 1<sup>ère</sup> édition, France Agricole Editions, Paris, 254 pages.
9. **CAPRON M. & QUAIREL-Lanoizelee F. (2005)**, *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, journée Développement Durable-AIMS-IAE d'Aix en Provence, 22 pages.
10. **DESPREAUX Denis (2010)**, *Avez-vous dit performance des universités ?*, Questions contemporaines Edition l'Harmattan, France, 128 pages.
11. **EMERY Ives & GONIN François (2009)**, *Gérer les ressources humaines*, 3<sup>e</sup> édition, Edition Presses polytechniques et universitaires romandes, Italie, 490 pages.
12. **FRECON Guy (1997)**, *Méthodologie appliquée à la dissertation économique économique*, 1<sup>ère</sup> édition, Presses Universitaires de Lyon, Lyon, 229 pages.
13. **GAMSORE Francis (2006)**, *Productivité et croissance dans les entreprises et organisations*, 1<sup>ère</sup> édition, L'Harmattan, Paris, 92 pages.
14. **GIRAUD Françoise, NAULLEAU Gérard, SAULPIC Olivier ; DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Laurent-Pierre (2002)**, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Gualino éditeur, Paris, 269 pages. .

15. **HUTEAU Serge (2006)**, *Le management public territorial : le guide du manger*, 1<sup>ère</sup> édition, Edition du Papyrus, Paris, 484 pages.
16. **JIMEREZ Christian, MERLIER Patrick & CHELLY Dan (2008)**, *Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit* Revue banque Editions, 271 pages.
17. **KALIKA Michel (1988)**, *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Edition Economica, Paris, 436 pages.
18. **KAPLAN Robert S. & NORTON David P. (2003)**, *Le tableau de bord prospectif*, Eyrolles Editions d'organisation, Paris, 311 pages.
19. **KAPLAN Robert S. & NORTON David P. (2007)**, *L'alignement stratégique : créer des synergies par le tableau de bord prospectif*, Eyrolles Editions d'organisation, Paris, 328 pages.
20. **KNEIPE Philippe (1997)**, *Trésorerie et finance d'entreprise*, 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck Supérieur, Bruxelles, 392 pages.
21. **LANGE Manuel & MOUTOT Jean-Michel (2008)**, *Mesurer la performance de la fonction commerciale*, Eyrolles Editions d'organisation, Paris, 197 pages.
22. **LECOINTE Michel (1997)**, *les enjeux de l'évaluation*, 1<sup>ère</sup> édition, l'Harmattan, Paris, 239 pages.
23. **LE GOFF Joan & BENSEBA Faouzi (2009)**, *Mesurer la performance de la fonction logistique*, Eyrolles Editions d'organisation, Paris, 219 pages.
24. **MASSOUS Mahamat (2010)**, *La banque des Etats de l'Afrique Centrale : une dérive prévisible*, 1<sup>ère</sup> édition, Editions L'Harmattan, Paris, 381 pages.
25. **MOLEY Chantal, HUGUES Jean, LEBLANC Bernard, HUGUES Olivier (2007)**, *Processus métiers et système d'information : évaluation, modélisation, mise en œuvre*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 271 pages.
26. **MOUGIN Yvon (2004)**, *Processus : les outils d'optimisation de la performance*, Edition d'organisation, Paris, 241 pages.
27. **MOUTOT Jean-Michel & BERNADIN (2010)**, *Mesurer la performance de la fonction achat*, Eyrolles Edition d'organisation, Paris, 190 pages.
28. **MYKITA P et TUSZYNSKY J (2002)**, *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Edition FOUCHER collection Comptabilité et gestion des organisations, Paris, 287 pages.

29. **PAUL Jean-Jacques (1999)**, *Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs : une encyclopédie pour aujourd'hui*, 1<sup>ère</sup> édition, Esf Editeur, 360 pages.
30. **PRESQUEUX Yvon (2002)**, *Organisation : modèles et représentations*, Edition Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris, 397 pages.
31. **THAUVRON Arnaud (2009)**, *Evaluation d'entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, collection Techniques de gestion Editeur Economica, Paris, 285 pages.
32. **VOYER Pierre (1999)**, *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance*, 2<sup>ème</sup> édition, Presse de l'université du Québec, 439 pages.
33. **VOYER Pierre (2002)**, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 3<sup>e</sup> édition, Edition Presse de l'université du Québec, Québec, 446 pages.

#### ❖ **Source internet et revue**

34. **IRAM (1996)**, *L'évaluation un outil au service de l'action*, [www.iram-fr.org/documents/guide-evaluation.pdf](http://www.iram-fr.org/documents/guide-evaluation.pdf) : consulté le 11 janvier 2013.
35. **Observatoire de la qualité comptable (2002)**, *Démarche qualité et fonction administrative, comptable et financière*, Revue n° GT013 : consulté le 23 février 2013.

#### ❖ **Autres documents**

36. Centre Africain pour les Applications de la Météorologie au Développement « *Catalogue des Produits et Services* », (2012 : 47).
37. Centre Africain pour les Applications de la Météorologie au Développement « *Manuel des procédures* », (2013 : 75).
38. Centre Africain pour les Applications de la Météorologie au Développement « *Statut* », (2013 : 8).