



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

MPTCF

**Promotion 10
(2010-2011)**

**Mémoire de fin de formation
pour l'obtention de la Maîtrise Professionnelle de Techniques
Comptables et Financières (MPTCF)**

THEME :

**DIAGNOSTIC DU SYSTÈME
D'ORGANISATION COMPTABLE DU CESAG**

Présenté par :

Débéman Alex Henri J. GOORE BI

Directeur de mémoire :

M. Bertin CHABI
Chef de département CESAG-
Executive

Octobre 2013

DEDICACES

Je dédie cet ouvrage, notamment :

- à mon père, Feu **GUESSAN Bi Gooré Léon** ;
- à ma mère **KOUAME Lou Aya Pauline**.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont tout d'abord à l'endroit de ma famille pour son soutien indéfectible, à mes amis et connaissances.

Ensuite, j'ai une pensée positive à l'endroit de mes professeurs, en particulier :

- Monsieur MOUSSA Yazi ;
- Monsieur KOUASSI Alexis ;
- Monsieur CHABI Bertin.

Mes remerciements, pour tous les sages conseils prodigués durant mon cursus depuis la licence jusqu'au master, mais également pendant la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements vont enfin à l'endroit de mes supérieurs et collègues du CESAG pour leur franche collaboration.

Que le Tout-puissant bénisse chacun.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CA : Conseil d'Administration

CAC : Commissaires Aux Comptes

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

DFC : Directeur Financier et Comptable

DG : Direction Générale ou Directeur Général

ERP : Entreprise Ressources Planning

FCFA : Franc de la Communauté Financière d'Afrique

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

MAM : Master Africain en Microfinance

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PACER : Programme d'Appui Aux Centres d'Excellence Régionaux

PMBF : Projet Master Banque et Finance

SDC : Sous Direction de la Comptabilité

SDFB : Sous Direction de la Finance et du Budget

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TIC : Technologie de l'Information et de la communication

UEMOA : Union Economique et monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<u>Liste des tableaux</u>	Page
Tableau 1 : Répartition des opérations dans les classes de compte.....	16
Tableau 2 : Rôles des terminaisons des numéros de compte.....	19
Tableau 3 : Les parallélismes dans les numéros de compte.....	20
Tableau 4 : Les comptes de gestion.....	20
Tableau 5 : Analyse forces et faiblesses du système comptable du CESAG.....	62
 <u>Liste des figures</u>	
Figure 1.....	30
Figure 2.....	33
Figure 3.....	48

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
Introduction première partie	8
Chapitre 1 : Le système d'organisation comptable.....	9
1.1. Les obligations légales	9
1.2. Le traitement comptable de l'information	12
1.2.1. Le système classique	13
1.2.2. Le système centralisateur.....	13
1.2.3. La pré-comptabilisation ou la pré-journalisation.....	14
1.3. Le plan des comptes et la présentation des états financiers.....	15
1.3.1. Le plan des comptes	15
1.3.1.1. La classification et la codification	15
1.3.1.2. La répartition des opérations dans les classes de compte	16
1.3.1.3. La structure décimale des comptes	17
1.3.1.4. L'organisation du plan de comptes de l'entreprise.....	17
1.3.1.5. Le rôle des terminaisons	18
1.3.1.6. Les parallélismes	19
1.3.2. La présentation des états financiers	20
1.3.2.1. Le système normal.....	21
1.3.2.2. Le système allégé.....	21
1.3.2.3. Le système minimal de trésorerie	21
1.4. Le traitement informatique des opérations comptables.....	22
1.5. Le manuel des procédures générales incluant le manuel de procédures comptables	23
Conclusion du Chapitre 1	25
Chapitre 2 : Le diagnostic du système d'organisation comptable	26
2.1. Définition.....	26
2.2. Démarche du diagnostic	26
2.2.1. Méthode normative.....	27

2.2.2. Méthode comparative	27
2.2.3. Méthode tendancielle.....	28
2.2.4. L'analyse des forces et faiblesses.....	28
Conclusion du Chapitre 2	30
Chapitre 3 : La méthodologie de collecte de données et le modèle d'analyse	31
3.1. Le modèle d'analyse.....	31
3.1.1. La phase de préparation.....	32
3.1.2. La phase de réalisation	33
3.1.2.1. Identification des faiblesses de l'organisation comptable	33
3.1.2.2. L'évaluation des risques identifiés	34
3.1.3. La phase d'action.....	34
3.2. Les méthodes de collecte de données et les outils d'analyse des données	35
3.2.1. Les méthodes de collecte des données.....	35
3.2.1.1. L'analyse documentaire.....	35
3.2.1.2. L'entretien	36
3.2.1.3. L'observation.....	36
3.2.2. Les outils d'analyse des données.....	37
3.2.2.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	37
3.2.2.2. Les tests d'existence et de permanence	37
3.2.3. La grille de séparation des tâches.....	37
Conclusion du Chapitre 3	38
Conclusion de la première partie	39
Introduction de la deuxième partie	41
Chapitre 4 : Présentation du CESAG	42
4.1. Le CESAG sous tutelle CEAO	42
4.2. Le CESAG sous tutelle BCEAO	43
4.2.1. Le CESAG de 1995 à 2005	43
4.2.2. Le CESAG depuis 2006 (avec la réforme LMD)	43
4.3. Les organes du CESAG.....	44
4.3.1. Conseil d'administration (CA)	44
4.3.2. La Direction Générale (DG).....	45
4.3.3. Organisation et fonctionnement du CESAG.....	45

4.3.3.1. L'organigramme	46
4.3.3.2. Les Directions centrales.....	47
Chapitre 5 : Présentation du système d'organisation comptable du CESAG	49
5.1. La Sous Direction des finances et du Budget (SDFB)	49
5.2. La Sous Direction de la Comptabilité (SDC)	49
5.2.1. Les Missions de la SDC.....	50
5.2.2. Les Moyens de la SDC	50
5.2.3. Le Système d'information de la SDC.....	51
5.2.4. L'organisation de la SDC	53
5.2.4.1. Les procédures de la SDC	53
5.2.4.2. Les activités de la SDC.....	55
5.2.4.2.1. La Comptabilité d'Engagement.....	55
5.2.4.2.2. La Comptabilité de trésorerie	56
5.2.4.2.3. Les livres-journaux de la SDC.....	57
5.2.4.2.4. Le grand-livre des comptes de la SDC	57
5.2.4.2.5. La balance générale de la SDC.....	58
5.2.4.2.6. Les arrêtés des comptes : La révision des comptes	58
5.2.4.2.6.1. Les inventaires	59
5.2.4.2.6.2. Les régularisations.....	59
5.2.4.2.7. La balance générale définitive.....	60
5.2.4.2.8. Les états financiers de synthèse.....	60
Conclusion du chapitre 5	60
Chapitre 6 : Le diagnostic du système d'organisation comptable du CESAG	62
6.1. La présentation des forces et faiblesses de l'organisation comptable du CESAG	62
6.2. Les observations sur les forces et faiblesses du système d'organisation comptable du CESAG	63
6.3. L'identification et l'analyse des risques du système d'organisation comptable du CESAG.....	64
6.4. L'évaluation des risques du système d'organisation comptable du CESAG.....	65
Conclusion du chapitre 5	67
Conclusion de la deuxième partie.....	68
CONCLUSION GENERALE	69

ANNEXES	69
DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Introduction première partie.....	8
Chapitre 1 : Le système d'organisation comptable.....	9
1.1. Les obligations légales	9
1.2. Le traitement comptable de l'information.....	12
1.2.1. Le système classique	13
1.2.2. Le système centralisateur.....	13
1.2.3. La pré-comptabilisation ou la pré-journalisation.....	14
1.3. Le plan des comptes et la présentation des états financiers.....	15
1.3.1. Le plan des comptes	15
1.3.1.1. La classification et la codification.....	15
1.3.1.2. La répartition des opérations dans les classes de compte	16
1.3.1.3. La structure décimale des comptes	17
1.3.1.4. L'organisation du plan de comptes de l'entreprise	17
1.3.1.5. Le rôle des terminaisons	18
1.3.1.6. Les parallélismes	19
1.3.2. La présentation des états financiers.....	20
1.3.2.1. Le système normal.....	21
1.3.2.2. Le système allégé.....	21
1.3.2.3. Le système minimal de trésorerie	21
1.4. Le traitement informatique des opérations comptables.....	22
1.5. Le manuel des procédures générales incluant le manuel de procédures comptables	23
Conclusion du Chapitre 1	25
2.1. Définition.....	26
2.2. Démarche du diagnostic	26
2.2.1. Méthode normative.....	27

2.2.2. Méthode comparative	27
2.2.3. Méthode tendancielle.....	28
2.2.4. L'analyse des forces et faiblesses.....	28
Conclusion du Chapitre 2	30
Chapitre 3 : La méthodologie de collecte de données et le modèle d'analyse	31
3.1. Le modèle d'analyse.....	31
3.1.1. La phase de préparation.....	32
3.1.2. La phase de réalisation	33
3.1.2.1. Identification des faiblesses de l'organisation comptable	33
3.1.2.2. L'évaluation des risques identifiés	34
3.1.3. La phase d'action.....	34
3.2. Les méthodes de collecte de données et les outils d'analyse des données	35
3.2.1. Les méthodes de collecte des données.....	35
3.2.1.1. L'analyse documentaire.....	35
3.2.1.2. L'entretien	36
3.2.1.3. L'observation.....	36
3.2.2. Les outils d'analyse des données.....	37
3.2.2.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	37
3.2.2.2. Les tests d'existence et de permanence	37
3.2.3. La grille de séparation des tâches.....	37
Conclusion du Chapitre 3	38
Conclusion de la première partie	39
Introduction de la deuxième partie	41
Chapitre 4 : Présentation du CESAG	42
4.1. Le CESAG sous tutelle CEAO	42
4.2. Le CESAG sous tutelle BCEAO	43
4.2.1. Le CESAG de 1995 à 2005	43
4.2.2. Le CESAG depuis 2006 (avec la réforme LMD)	43
4.3. Les organes du CESAG.....	44
4.3.1. Conseil d'administration (CA)	44
4.3.2. La Direction Générale (DG).....	45
4.3.3. Organisation et fonctionnement du CESAG.....	45

4.3.3.1. L'organigramme	46
Source : Archives CESAG	47
4.3.3.2. Les Directions centrales	47
Chapitre 5 : Présentation du système d'organisation comptable du CESAG	49
5.1. La Sous Direction des finances et du Budget (SDFB)	49
5.2. La Sous Direction de la Comptabilité (SDC)	49
5.2.1. Les Missions de la SDC.....	50
5.2.2. Les Moyens de la SDC	50
5.2.3. Le Système d'information de la SDC.....	51
5.2.4. L'organisation de la SDC	53
5.2.4.1. Les procédures de la SDC	53
5.2.4.2. Les activités de la SDC.....	55
5.2.4.2.1. La Comptabilité d'Engagement	55
5.2.4.2.2. La Comptabilité de trésorerie.....	56
5.2.4.2.3. Les livres-journaux de la SDC.....	57
5.2.4.2.4. Le grand-livre des comptes de la SDC	57
5.2.4.2.5. La balance générale de la SDC	58
5.2.4.2.6. Les arrêtés des comptes : La révision des comptes.....	58
5.2.4.2.8. Les états financiers de synthèse	60
Conclusion du chapitre 5	60
Chapitre 6 : Le diagnostic du système d'organisation comptable du CESAG	62
6.1. La présentation des forces et faiblesses de l'organisation comptable du CESAG	62
6.2. Les observations sur les forces et faiblesses du système d'organisation comptable du CESAG	63
6.3. L'identification et l'analyse des risques du système d'organisation comptable du CESAG.....	64
6.4. L'évaluation des risques du système d'organisation comptable du CESAG.....	65
Conclusion du chapitre 5	67
Conclusion de la deuxième partie.....	68
CONCLUSION GENERALE	69
ANNEXES	69
BIBLIOGRAPHIE	102

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Conscients du rôle primordial de la comptabilité dans le développement et l'intégration économiques dans l'espace de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), les ²huit pays membres(*) ont pris l'initiative d'élaborer un référentiel comptable commun dénommé Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA). Ce système comptable remplace depuis le 1^{er} janvier 1998, les plans comptables nationaux connus jusque-là dans chacun de ces pays.

Le SYSCOHADA, combinaison parfaite entre ce plan comptable et les traités de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) oblige toute entreprise exerçant une activité dans l'espace UEMOA, à la tenue de la comptabilité et à la présentation des états financiers à la fin de chaque exercice comptable conformément aux règles qu'il stipule.

D'où l'importance de la comptabilité générale (comptabilité financière) dans nos entreprises ; laquelle comptabilité constitue : *« le recensement et l'évaluation des flux générés par des événements économiques, matériels et juridiques concourant à la détermination du résultat d'une entreprise sur une période appelée exercice comptable. »*

Il faut noter que toutes ses activités doivent se dérouler dans un environnement organisationnel sain, en clair, dans un système d'organisation comptable capable de garantir la fiabilité de l'information contenue dans les états financiers de synthèse qui demeurent l'objectif essentiel de la tenue de la comptabilité au sein d'une entreprise. Par ailleurs, la question fondamentale qui se pose est de savoir quel dispositif ou organisation comptable mettre en œuvre pour permettre une incidence favorable sur la qualité des états financiers ?

Créé en 1985, le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), en tant qu'établissement public sous régional, spécialisé dans la formation et la recherche en management, a rempli dans une large mesure sa mission en matière d'offre de formation professionnalisée, diplômante et qualifiante.

Par ailleurs, l'état actuel des lieux fait par l'étude du positionnement stratégique, réalisée pendant le premier semestre 2011, montre que, pour maintenir son leadership, le CESAG devra fournir un effort supplémentaire de différenciation de ses prestations. Il lui faut, par conséquent, renforcer son capital « image », reconquérir les parts de marchés perdues et d'en gagner de nouvelles en se démarquant de la concurrence non négligeable.

2. Les pays de l'UEMOA sont : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo.

La vision globale serait de faire passer le CESAG, entre 2012 et 2016, de l'établissement sous régional de formation professionnelle qu'il est, à une « Business School » aux normes internationales.

Cependant, les décisions stratégiques ne sont pas de simples invocations, comme s'il suffisait de décider pour que les choses se déroulent ensuite comme on les avait souhaitées. Alors, si les choix fondamentaux de développement du Conseil d'Administration (CA) sont du ressort de la Direction Générale (DG), mais c'est l'ensemble de l'organisation, y compris les partenaires qui sont concernés par leur mise en œuvre. Ce sont donc toutes les ressources qui sont concernées par la stratégie envisagée. Henry Mintzberg définit la structure d'une organisation comme « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ».

C'est ainsi que la Sous-Direction de la Comptabilité (SDC) rattachée à la Direction Financière et Comptable (DFC) du CESAG aura aussi sa partition à jouer afin de présenter fidèlement les comptes pour consolider la confiance des bailleurs actuels et d'autres investisseurs éventuellement. En effet, la comptabilité a évolué progressivement au cours de ces dernières années pour atteindre une forme hyper informatisée permettant la facilitation de sa pratique au niveau de certaines entités du CESAG mais, il n'en demeure pas moins que sa mise en œuvre reste encore un exercice difficile dans d'autres.

L'obligation que revêt la tenue de la comptabilité au sein de toute organisation, l'importance de la recherche de l'image fidèle, le passé malencontreux du CESAG quant aux diverses malversations financières rencontrées au sein de la Direction Financière et Comptable, la prolifération des recommandations dans les rapports de mission du Commissaires aux Comptes (CAC), il s'avère plus que nécessaire de procéder à un diagnostic du système d'organisation comptable actuel du CESAG si l'on espère honorer l'engagement de la bonne gouvernance et du développement durable. D'où la nécessité de mener cette étude pour mettre en place un système d'organisation comptable dynamique qui va garantir la fiabilité des états financiers et la prise de décision optimale par les dirigeants.

Voici la préoccupation principale à laquelle nous tenterons d'apporter des réponses tout au long de cette étude en vue de cerner les causes et les conséquences du problème.

Les facteurs explicatifs de cette situation sont légions mais nous n'en citerons que ceux-ci :

- ✓ le déficit flagrant de communication entre les divers services impliqués (le service comptable, le service de recouvrement, les services généraux, le service paie et des ressources humaines ainsi que les instituts) ;
- ✓ le manque de formalisation des procédures comptables consignées dans un manuel de procédures actualisé et adapté aux objectifs de la SDC ;
- ✓ la négligence des acteurs de l'organisation ;
- ✓ le sous-effectif constaté au sein de la SDC ;
- ✓ l'absence d'un bon système de contrôle interne des opérations.

Les conséquences du problème sont multiples :

- ✓ les risques de fraudes et de malversations financières élevés ;
- ✓ les Conseils d'Administration non tenus dans le délai légal ;
- ✓ la prolifération des recommandations dans les rapports de mission du CAC ;
- ✓ le risque de refus de certification des comptes, ceux de 2010 ayant fait l'objet de réserve de la part du CAC ;
- ✓ les coûts supplémentaires supportés dans la collaboration extérieure pour la réalisation des travaux de fin d'exercice ;
- ✓ la perte de l'image fidèle.

Le problème étant identifié, une liste de solutions parmi lesquelles la solution idoine peut être aisément esquissée, à savoir :

- externaliser l'activité de la comptabilité en le confiant notamment à un cabinet d'assistance comptable qui se chargera de l'enregistrement des opérations courantes jusqu'à la réalisation, en toute indépendance, des états financiers de synthèse;
- organiser une mission d'audit social afin d'évaluer les conditions de travail du personnel comptable et leurs fiches postes;
- effectuer un diagnostic du système d'organisation comptable en vue d'en dégager les forces, les faiblesses et les risques associés et faire des recommandations pour son amélioration. De ces solutions, nous retiendrons la dernière car celle-ci paraît plus pertinente et moins contraignante à mettre en œuvre. Ainsi, à partir d'une analyse détaillée de l'ensemble des activités comptables et d'un inventaire global du système d'information comptable, nous pourrions identifier tous les risques associés aux traitements de l'information comptable et à l'élaboration des états financiers

de synthèse. La question fondamentale que nous nous poserons et qui apporterait une réponse à cette étude est la suivante :

Comment rendre performant un système d'organisation comptable ?

En d'autres termes :

- ✓ Comment se décrit le système d'organisation actuel du CESAG ?
- ✓ Quelles sont ses forces, ses faiblesses et les risques associés à ce système d'organisation?
- ✓ L'actuel système d'organisation du CESAG permet-il l'atteinte des objectifs de sa mise en œuvre ?
- ✓ Quel dispositif d'organisation comptable mettre en œuvre en vue d'un meilleur traitement de l'information financière ?

C'est à cet ensemble de questionnements que nous tenterons de répondre tout au long de notre étude qui gravitera autour du thème suivant :

« Le diagnostic du système d'organisation comptable du CESAG »

Notre objectif principal est de :

- ✓ Analyser l'organisation comptable actuelle du CESAG en vue de faire des recommandations allant dans le sens de son amélioration.

Comme objectifs spécifiques il s'agit de :

- ✓ Mettre en place un système d'organisation comptable efficace ;
- ✓ Elaborer un projet de manuel de procédures administratives et comptables.

Notons que la comptabilité est la résultante de toutes les activités et processus d'une organisation d'où la difficulté à délimiter nos actions. Néanmoins, notre étude se limitera précisément à la Sous-Direction de la Comptabilité (SDC), placée sous la supervision de la Direction Financière et Comptable (DFC) mais s'étendra peu ou prou à tous les services travaillant en étroite collaboration avec la Direction Financière et Comptable, à savoir la Sous-Direction Finance Budget, le service de paie et des Ressources Humaines, les Services Achats et Immobilisations des Services Généraux, et les différents partenaires tels que le Projet Master Banque et Finance (PMBF) et le secrétariat permanent du DECOFI.

Notre intérêt pour le choix de ce thème s'appréciera à deux niveaux :

-Pour le CESAG

Cette étude permettra, si nos recommandations sont prises en compte, de crédibiliser les futures états financiers et de redorer l'image fidèle des comptes;

-Pour nous

Un atout à notre carrière professionnelle, en nous permettant de mieux nous organiser dans l'exercice de notre fonction. Egalement une satisfaction personnelle pour avoir contribué à la consolidation et à l'amélioration de l'organisation comptable du CESAG.

Notre étude se structurera selon deux grandes parties :

Première partie : Cadre théorique

Cette partie sera orientée essentiellement autour de deux axes :

Le premier axe portera sur la revue de littérature du thème de notre étude qui sera présentée en deux chapitres. Au titre du premier chapitre, nous aborderons le système d'organisation comptable ; ensuite, le second chapitre traitera des outils ou méthodes du diagnostic.

Le second axe présentera la méthodologie de recherche qui nous permettra de réaliser cette étude. Enfin, le troisième chapitre déroulera la méthodologie de collecte et d'analyse des données puis le modèle d'analyse.

Deuxième partie : Cadre pratique

Cette partie se subdivisera en trois chapitres :

D'abord, le premier chapitre concernera la présentation du CESAG.

Ensuite, le second chapitre traitera de la description du système d'organisation comptable du CESAG. Et enfin, le troisième chapitre portera sur le diagnostic du système d'organisation comptable du CESAG.

Première Partie : Cadre théorique

Introduction première partie

L'entreprise, en tant qu'organisation est le lieu de toute une série d'intervenants intéressée par sa performance. La comptabilité joue un rôle essentiel dans la recherche de cette performance.

En effet, l'établissement des états financiers auxquels la comptabilité aboutit est un moyen de contrôle de cette performance. Ces états financiers constituent une synthèse de l'activité de l'entreprise et sont utiles à la prise de décision du manager.

Cependant, cette situation pose deux objectifs majeurs : La pertinence des informations financières pour refléter cette performance de l'entreprise, puis le délai de disponibilité de ces informations financières pour une prise de décisions correctes et dans le temps.

Dans ce contexte, la prise de décision se révèle être un exercice difficile et elle peut se résumer à une prise de risque plus ou moins élevée. Pour donner une assurance à tous les partenaires, de la qualité des informations produites, les dirigeants doivent donner l'assurance que ces risques sont pris en compte par la mise en œuvre d'un système d'organisation comptable adapté, dans le strict respect des obligations légales de la profession.

De ce fait, pour mieux cerner notre thème, notre cadre théorique sera composé des chapitres suivants :

- le premier chapitre va traiter du système d'organisation comptable ;
- le deuxième chapitre portera sur les outils ou méthodes du diagnostic du système d'organisation comptable ;
- et enfin le troisième chapitre présentera nos méthodes de collecte et d'analyse des données et notre modèle d'analyse.

Chapitre 1 : Le système d'organisation comptable

La fiabilité de l'information comptable et financière c'est-à-dire des états financiers, est fonction du cadre dans lequel est traitée l'information de base. Ce cadre est défini par les articles 1 et 15 du Système Comptable OHADA.

1.1. Les obligations légales

Selon l'article 1^{er} du SYSCOHADA, toute entreprise qui entre dans le périmètre du système OHADA doit mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage. A cet effet, elle classe, saisit dans sa comptabilité toutes les opérations entraînant des mouvements de valeur qui sont traitées avec des tiers ou qui sont contractées dans le cadre de sa gestion interne. (GOVOEI, 2007 : 39)

Elle fournit, après traitement approprié de ces opérations, les redditions de comptes auxquelles elle est assujettie légalement ou de par ses statuts ainsi que les informations nécessaires aux besoins des divers utilisateurs.

L'article 15 précise que l'organisation comptable doit assurer un enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base, le traitement en temps opportun des données enregistrées, la mise à disposition des utilisateurs des documents requis dans les délais légaux fixés pour leur délivrance.

L'organisation comptable mise en place doit respecter les conditions suivantes :

- la tenue de la comptabilité en langue officielle du pays et en unité monétaire légale (le F CFA pour les pays membres de l'UEMOA et ceux de la CEMAC par exemple) ;
- l'emploi de la technique de la partie double ;
- la justification des écritures comptables par des pièces datées, pouvant servir de preuve et portant les références de leur enregistrement en comptabilité ;
- le respect de l'enregistrement chronologique des opérations ainsi que la mise en place d'une procédure destinée à garantir le caractère définitif de l'enregistrement des opérations ;

-le recours à un plan de compte normalisé pour la tenue de la comptabilité : le plan de compte OHADA ;

-la tenue obligatoire de livres ou autres supports autorisés ainsi que la mise en œuvre de procédures de traitement agréées, permettant d'établir les états financiers annuels ;

-la mise en place de procédures de contrôle interne et externe, le contrôle des comptes et la publicité légale des comptes.

Il y a lieu de préciser que les livres comptables et autres supports dont la tenue est obligatoire sont :

Le livre-journal

C'est un document comptable, un registre dont la tenue est rendue obligatoire par la Loi comptable. Il est constitué d'articles, un article étant considéré comme une opération réalisée au sein de l'entreprise. L'entreprise peut procéder au regroupement de toutes les opérations de même nature, réalisées en un même lieu au cours d'une même journée et ce sur la base d'une pièce justificative unique. Un article est composé de :

-la date de l'enregistrement ;

-l'imputation comptable : le libellé de l'opération, les numéros et intitulés des comptes débités et crédités ;

-la référence de la pièce justificative ou de la pièce qui sous-tend l'opération (facture, chèque, pièce de caisse, avis de crédit ou de débit etc.)

A la fin de chaque page du journal apparaissent le total débit et le total crédit dont les montants sont égaux. Les totaux précédents sont reportés au début de la page suivante. Les comptabilités automatisées utilisent des feuilles ou grilles d'imputation tenant lieu de l'analyse comptable préalable.

Enfin, le livre-journal tenu sans blanc ni altérations d'aucune sorte est côté et paraphé par les autorités compétentes, c'est-à-dire que chaque page est numérotée et signée par le greffier du Tribunal d'Instance sauf pour les comptabilités informatisées. Le livre-journal est conservé pendant dix (10) ans après la dernière opération inscrite avec toutes les pièces justificatives correspondantes.

Toutes ces prescriptions visent à assurer l'irréversibilité des enregistrements de manière à ce que la comptabilité puisse servir de preuve des opérations ainsi enregistrées. Toutefois, lorsque la comptabilité est informatisée, l'entreprise est dispensée de tenir des livres comptables côtés et paraphés préalablement à leur utilisation. Ceux-ci sont remplacés par des documents informatiques écrits ou listing qui doivent être identifiés, c'est-à-dire munis d'un titre, numérotés et datés (entête présentant les coordonnées de l'entreprise concernée).

L'identification et la numérotation sont internes à l'entreprise mais les procédés employés doivent garantir contre toute modification ultérieure de l'ordre et du contenu des enregistrements.

Le grand-livre

Le chef d'entreprise a constamment besoin d'informations sur ses recettes, ses dépenses, ses créances et ses dettes. En effet, pour être capable de répondre à toutes ses préoccupations, il convient de reporter dans le grand-livre, toutes les opérations enregistrées dans le livre-journal.

Le grand-livre est un document comptable, un registre, regroupant l'ensemble des comptes de l'entreprise avec les différents mouvements. Il se présente sous plusieurs formes : listing informatique pour les entreprises informatisées, bac à fiches, feuilles mobiles classées et registres à feuilles. Il fait partie des livres comptables et autres supports dont la tenue est rendue obligatoire par la Loi.

L'établissement du livre-journal et du grand-livre peut être facilité par la tenue de journaux et livres auxiliaires, ou supports en tenant lieu, en fonction de l'importance et des besoins de l'entreprise. Dans ce cas, les totaux de ces supports sont périodiquement et au moins une fois par mois respectivement centralisés dans le livre-journal et dans le grand-livre.

Dans les entreprises qui ont recours à la technique de l'informatique pour la tenue de leur comptabilité, des documents informatiques écrits peuvent tenir lieu de journal et livre d'inventaire ; dans ce cas, ils doivent être identifiés, numérotés et datés, dès leur établissement, par des moyens légaux offrant toute garantie de respect de la chronologie des opérations, de l'irréversibilité et de la durabilité des enregistrements comptables.

La balance générale des comptes

Tous les comptes du grand-livre général sont présentés, après sommation de chacun, dans un document récapitulatif appelé balance générale des comptes.

Périodiquement, (au moins une fois par mois), pour vérifier l'exactitude des reports du livre-journal au grand-livre, on établit la balance qui regroupe tous les comptes. A partir de cette balance il est possible de déterminer un résultat et de présenter un bilan.

La balance est aussi un instrument de gestion qui permet de suivre l'évolution de la situation économique de l'entreprise : montant des investissements, des stocks, de la trésorerie, des dettes, des charges et des produits pour ne citer que ceux-ci. Si le bilan n'est établi qu'une seule fois l'an, la balance doit l'être au moins une fois par trimestre.

Il existe des balances à plusieurs colonnes (2, 4, 6 ou plus). Dans ce document, les comptes et leurs numéros sont présentés dans l'ordre du plan comptable OHADA (classe 1 à 8).

La balance à huit (8) colonnes est vivement recommandée par les professionnels. Elle se présente généralement ainsi. (*Voir annexe1*)

Le livre d'inventaire

Par ailleurs, il existe trois systèmes d'états financiers : le système normal, le système allégé et le système minimal de trésorerie. Les plus fréquents des éléments constitutifs du livre d'inventaire sont : le bilan, le compte de résultat et l'état annexé. Ils permettent de présenter à un moment donné, généralement en fin de période, la situation économique et financière de l'entreprise.

1.2. Le traitement comptable de l'information

L'organisation comptable et le traitement de l'information au sein d'une entreprise sont fonction du choix opéré par l'entreprise et ses dirigeants.

Deux systèmes sont connus et ont fait leur preuve dans le temps et dans l'espace. Il s'agit du système classique et du système centralisateur.

1.2.1. Le système classique

C'est un système qui s'adapte aux entreprises de petite taille et dans lesquelles les informations à traiter ne sont pas nombreuses. Il se caractérise par :

- un journal tenu quotidiennement par une personne ;
- le report périodique dans le grand-livre ;
- l'élaboration de la balance générale périodique également ;
- l'établissement des états financiers en fin de période.

Schématisation du système classique (voir annexe 2)

1.2.2. Le système centralisateur

Le système classique tel que décrit précédemment a des limites :

- l'unicité du journal ne permet pas d'envisager une division du travail : une seule personne tient le journal à une période donnée. Certes, elle peut se faire relayer, mais il n'est pas possible que deux personnes y accèdent à la fois ;
- les opérations étant enregistrées de façon chronologique, donc les unes à la suite des autres, il est impossible d'avoir une idée succincte et rapide de chaque catégorie d'opérations ou d'affaires enregistrées durant une période bien déterminée.

Seul le système centralisateur peut y remédier. En effet, dans ce système, les opérations sont triées, classées et regroupées par nature et enregistrées dans des journaux dits auxiliaires ou divisionnaires. Périodiquement, l'entreprise procède à la centralisation, c'est-à-dire au déversement des écritures figurant dans les journaux auxiliaires dans un journal appelé journal général, avant le report dans le grand-livre général. L'entreprise peut créer autant de journaux auxiliaires qu'elle désire et ce, selon ses besoins.

Dans ce système, nous avons deux types de travaux :

✚ les travaux journaliers : c'est la comptabilité auxiliaire. La division du travail a cours dans ce système. Les étapes nécessaires sont les suivantes :

- le classement et le tri des documents ou pièces comptables de base par nature d'opérations ;
- la comptabilisation dans les journaux auxiliaires créés ;
- les reports dans les comptes individuels des grand-livres auxiliaires des clients et des fournisseurs.

✚ Les travaux périodiques de la comptabilité centralisatrice :

- l'élaboration du journal général ;
- le report des comptes dans le grand-livre général ;
- l'élaboration de la balance générale et des balances individuelles ou partielles des clients et des fournisseurs. Ces balances sont aussi appelées relevés nominatifs.

Schématisation du système centralisateur (voir annexe 3)

1.2.3. La pré-comptabilisation ou la pré-journalisation

Cette étape qui précède l'enregistrement proprement dit dans le livre-journal est préconisée car permettant d'éviter des erreurs. C'est pourquoi l'entreprise doit, à travers l'organisation mise en place, prendre un certain nombre de précautions ou dispositions pratiques avant tout enregistrement au livre-journal : la comptabilisation des opérations au livre-journal doit être précédée d'un premier enregistrement appelée pré-journalisation ou encore pré-comptabilisation. Ce travail doit être confié à un comptable expérimenté ayant la pratique du plan comptable.

La pré-comptabilisation peut se faire directement sur le document de base, c'est-à-dire sur les pièces justificatives qui peuvent être d'origine interne et / ou d'origine externe.

Dans la pratique, elle consiste à apposer sur chaque pièce justificatives (ou lot de pièces de même nature) un cachet d'imputation spécialement conçu permettant ainsi au comptable expérimenté d'indiquer avec les montants correspondants :

-les numéros et les intitulés des comptes débités ;

-les numéros et les intitulés des comptes crédités.

Elle peut également se faire sur des fiches d'imputations préconçues par l'entreprise pour permettre l'imputation. Les mêmes mentions précitées y sont portées.

Cette méthode a cours très souvent lorsque les pièces justificatives sont importantes en nombre et de faibles dimensions. Quelle que soit la méthode utilisée, il est recommandé de procéder à la sommation de toutes les pièces comptables correspondant au mouvement d'un même compte. Un récapitulatif sous forme de feuille est agrafé à la liasse de documents avec les mêmes mentions que précédemment.

1.3. Le plan des comptes et la présentation des états financiers

Le Système Comptable OHADA propose un plan des comptes types et quelques formes de présentation des états financiers que chaque entreprise est amené à adapter à ses réalités, son environnement et aux besoins de son activité.

1.3.1. Le plan des comptes

Par définition, le plan comptable est l'ensemble des règles d'évaluation et de tenue des comptes qui constitue la norme de la comptabilité. Par ailleurs, le plan de comptes, c'est-à-dire la liste des comptes ordonnée, est un des éléments du plan comptable. C'est à tort que le langage usuel réduit souvent le plan comptable au seul plan de comptes. A l'intérieur du plan des comptes on observe un ordre de classification et de codification standardisé.

1.3.1.1. La classification et la codification

Les comptes sont identifiés par un numéro auquel est rattaché un intitulé. Ces deux identifiants sont nécessaires pour enregistrer et suivre les opérations en comptabilité. Cette

codification des comptes est comprise dans un champ de la normalisation comptable impérative, à l'exception de la classe 9 qui est d'application facultative.

1.3.1.2. La répartition des opérations dans les classes de compte

Le Système Comptable OHADA retient une codification décimale des comptes avec neuf classes ayant les codes 1 à 9. Les huit premières classes sont réservées à la comptabilité générale tandis que la Comptabilité des Engagements et la Comptabilité Analytique de Gestion (CAGE) se partage la dernière classe.

- ✓ les classes 1 à 5 se rapportent aux comptes de bilan.
- ✓ les classes 6 à 8 se rapportent aux comptes de résultat.

Tableau 1 : Répartition des opérations dans les classes de comptes

COMPTES	CLASSES	LIBELLES	CONTENU	COMPTABILITE
COMPTES DE BILAN	1	Comptes de ressources durables	Capitaux propres et dettes financières pour risques et charges	COMPTABILITE GENERALE
	2	Comptes d'actif immobilisé	Charges immobilisées Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières	
	3	Comptes de stocks	Tout ce qui est stockables	
	4	Comptes de tiers	Créances de l'actif circulant Dettes du passif circulant	
	5	Comptes de trésorerie	Titres de placement Valeurs à l'encaissement Comptes bancaires, CCP et Caisse	
COMPTES DE GESTION	6	Comptes de charges des activités ordinaires	Charges d'exploitation Charges financières	
	7	Comptes de produits des activités ordinaires	Produits d'exploitation Produits financiers	
	8	Comptes des autres charges et des autres produits	charges hors activités ordinaires Produits hors activités ordinaires	

9	Comptabilité des engagements et comptabilité analytique de gestion	Comptes de charges Comptes de produits	CAGE
---	--	---	------

Source : GOVOEI (2007 : 47)

1.3.1.3. La structure décimale des comptes

La classification adoptée par le droit comptable OHADA procède d'un classement à structure décimale qui offre la possibilité de :

- subdiviser tout compte ;
- regrouper par grandes familles les générations de nature relativement homogènes ;
- accéder à des niveaux plus ou moins détaillés d'analyse des opérations ;
- faciliter le développement des applications informatiques afférentes au traitement automatisé des comptes et opérations ;
- servir les postes et rubriques entrant dans la confection des documents de synthèse normalisés.

1.3.1.4. L'organisation du plan de comptes de l'entreprise

Le plan de comptes du droit comptable OHADA est constitué de l'ensemble des comptes définis et identifiés par un numéro et un intitulé. Toute entreprise, en dehors des banques, établissements financiers et compagnies d'assurance, qui opère au sein de l'espace économique formé par les Etats-parties dit espace OHADA, doit élaborer un plan de comptes à partir des comptes normalisés dont la liste est arrêtée par le droit comptable OHADA. Au demeurant, la codification du Système Comptable OHADA est limitée dans la mesure où les comptes divisionnaires atteignent au plus quatre chiffres.

Pour l'organisation du plan des comptes de l'entreprise, des précisions importantes ont été apportées. Ainsi, en vertu des dispositions de l'Acte Uniforme, le plan de comptes de chaque entreprise doit être suffisamment détaillé pour permettre l'enregistrement des opérations. Lorsque les comptes prévus par le Système Comptable OHADA ne suffisent pas à l'entreprise

pour enregistrer distinctement toutes ses opérations, elle peut ouvrir toutes subdivisions nécessaires. Inversement, si les comptes prévus par le Système Comptable OHADA s'avéraient trop détaillés par rapport aux besoins de l'entreprise, elle peut les regrouper dans un compte global de même niveau, plus contracté, à condition que le regroupement ainsi opéré puisse au moins permettre l'établissement des états financiers annuels dans les conditions prescrites. Les comptes étant en conséquence ouverts au regard de ses besoins spécifiques, toute entreprise peut :

- ajouter à la codification du Système Comptable OHADA sa propre codification, plus analytique ;
- ou y insérer la codification nécessaire résultant des nomenclatures exigées par la Statistique Nationale.

Nonobstant cette faculté donnée aux entreprises :

- la codification et l'intitulé des comptes tels qu'établis par le Système Comptable OHADA doivent être respectés ;
- lorsque certaines opérations ne peuvent pas être enregistrées dans les comptes développés selon l'ordre du plan des comptes du Système Comptable OHADA, les nouveaux comptes à ouvrir sont approuvés en application des procédures en vigueur ;
- les entreprises ventilent leurs opérations en tant que de besoin selon qu'elles sont faites dans l'Etat-partie où elles ont leur siège social, dans les autres Etats de l'espace OHADA où elles ont des relations d'affaires et dehors de cet espace, en unité monétaire légale du pays et en devises ou selon qu'elles sont traitées à court, moyen et long termes.

1.3.1.5. Le rôle des terminaisons

La numérotation ou le choix des chiffres 0, 8 et 9 à la fin de chaque numéro de compte répond à une logique de signification particulière que les comptables apprennent dès le BA BA de la comptabilité.

Tableau 2 : Le rôle des terminaisons

Terminaison 0 : en 3^{ème} et 4^{ème} position	Le Système Comptable OHADA n'utilise pas le 0 en 3^{ème} et 4^{ème} position, à l'exception des comptes 130, 490 et 590.
Terminaison 8 : en 2^{ème} position dans la classe 2	Ce compte est réservé au regroupement des amortissements des immobilisations. Exemple : 245 Matériel de transport 2845 Amortissement matériel de transport
Terminaison 8 : en 3^{ème} ou 4^{ème} position	Les comptes à terminaison 8 en 3^{ème} ou 4^{ème} position correspondent, le plus souvent, au cas particulier de comptes divers ou autres comptes rattachés, sans que cela ait pu être systématique ou généralisé. Exemple: comptes 198, 218, 228, 4818, 4098, 618, 638, 758.
Terminaison 9 : en 2^{ème} position	Les comptes à terminaison 9 en 2^{ème} position sont des comptes de regroupement qui enregistrent tous des provisions ou des dotations aux provisions, des charges provisionnées ou des reprises de provisions.
Terminaison 9 : en 3^{ème} ou 4^{ème} position	Les comptes à terminaison 9 en 3^{ème} ou 4^{ème} position sont des comptes à solde inversé par rapport à la série à laquelle ils appartiennent. Exemple : les comptes 409, 419, 6019. Mais il existe des contre-exemples tel que le compte 249 intitulé "Matériel en cours".

Source : GOVOEI (2007 : 49)

1.3.1.6. Les parallélismes

La codification est aménagée de sorte à établir des constantes et des parallélismes susceptibles d'aider à la mémorisation et à la compréhension des comptes. En effet, de nombreux parallélismes de codification, sans être généralisés, ont été introduits, notamment entre comptes d'actif et de passif et entre comptes de charges et de produits.

Tableau 3 : Les parallélismes

Comptes d'actif		Comptes de passif	
N° de Comptes	Libellés	N° de Comptes	Libellés
4111	Clients	4011	Fournisseurs

4112	Clients, groupe	4012	Fournisseurs, groupe
4121	Clients effets à recevoir	4021	Fournisseurs, effets à payer

Source : GOVOEI (2007 : 49)

Tableau 4 : Comptes de charges et comptes de produits

Comptes de charges		Comptes de produits	
N° de Comptes	Libellés	N° de Comptes	Libellés
60 à 65	Charges d'exploitation	70 à 75	Produits d'exploitation
67	Frais financiers	77	Revenus financiers
69	Dotations aux provisions	79	Reprises des provisions
81	Valeurs comptables des cessions	82	Produits des cessions
83	Charges H.A.O. constatées	84	Produits H.A.O. constatés
85	Dotations H.A.O.	86	Reprises H.A.O.

Source : GOVOEI (2007 : 49)

NB : Pour les comptes de la classe 8, les comptes à deux chiffres à terminaison impaire désignent les charges et ceux à terminaison paire, les produits.

1.3.2. La présentation des états financiers

La présentation des états financiers se fait selon trois systèmes : le système normal, le système allégé et le système minimal de trésorerie.

1.3.2.1. Le système normal

Toute entreprise est, sauf exception liée à sa taille, soumise au système normal de présentation des états financiers et de tenue des comptes : bilan, compte de résultat, tableau et état annexé. Toutefois si le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas F CFA cent millions (100 000 000), l'entreprise peut opter pour le système allégé.

1.3.2.2. Le système allégé

Le système allégé est facultatif et s'applique aux entreprises de taille moyenne : celles dont le chiffre d'affaire est inférieur ou égal au montant ci-dessus indiqué, c'est-à-dire F CFA cent millions (100 000 000). Les états financiers comprennent le bilan, le compte de résultat et l'état annexé. Tous ces trois documents sont allégés aussi bien dans le fonds que dans la forme.

1.3.2.3. Le système minimal de trésorerie

C'est un système de caractère dérogatoire aux dispositions générales. Il s'applique aux très petites entreprises dont les recettes annuelles ne sont pas supérieures à :

- ✓ F CFA trente millions (30 000 000) pour les entreprises de négoce ;
- ✓ F CFA vingt millions (20 000 000) pour les entreprises artisanales et assimilées ;
- ✓ F CFA dix millions (10 000 000) pour les entreprises de prestations de services.

Les états financiers de ce système comprennent le bilan de fin d'exercice ou situation, le compte de résultat et la variation de l'avoir net au cours de l'exercice. Tous ces documents sont très succincts.

1.4. Le traitement informatique des opérations comptables

L'article 22 du SYSCOHADA apporte quelques précisions sur le traitement informatique des opérations comptables. Compte tenu de l'importance de cet article pour les entreprises informatiques, nous avons pris soins de lui consacrer un paragraphe spécial.

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

1. Les données relatives à toute opération donnant lieu à enregistrement comptable comprennent, lors de leur entrée dans le système de traitement comptable, l'indication de l'origine, du contenu et de l'imputation de la dite opération et puissent être restituées sur papier ou sous une forme directement intelligible ;
2. L'irréversibilité des traitements effectués interdit toute suppression, addition ou modification ultérieure à l'enregistrement ; toute donnée entrée doit faire l'objet d'une validation, afin de garantir le caractère définitif de l'enregistrement comptable correspondant ; cette procédure de validation doit être mise en œuvre au terme de chaque période qui ne peut excéder le mois ;
3. La chronologie des opérations écarte toute possibilité d'insertion intercalaire ou d'addition ultérieure ; pour cette chronologie le système de traitement comptable doit prévoir une procédure périodique (dite « clôture informatique ») au moins trimestriellement et mise en œuvre au plus tard à la fin du trimestre qui suit la fin de chaque période considérée ;
4. Les enregistrements comptables d'une période clôturée sont classés dans l'ordre chronologique de la date de valeur comptable des opérations auxquelles ils se rapportent ; toutefois, lorsque la date de valeur comptable correspond à une période déjà clôturée, l'opération concernée est enregistrée au premier jour de la période non encore clôturée ; dans ce cas, la date de valeur comptable est mentionnée distinctement ;
5. La durabilité des données enregistrées offre des conditions de garantie et de la conservation conformes à la réglementation en vigueur. Sera notamment réputée durable toute transcription indélébile des données qui entraîne une modification irréversible du support ;

6. L'organisation comptable garantit toutes les possibilités d'un contrôle éventuel en permettant la reconstitution ou la restitution du chemin de révision et en donnant droit d'accès à la documentation relative aux analyses, à la programmation et aux procédures des traitements, en vue notamment de procéder aux tests nécessaires à l'exécution d'un tel contrôle ;
7. Les états périodiques fournis par le système de traitement soient numérotés et datés. Chaque enregistrement doit s'appuyer sur une pièce justificative établie sur papier ou sur un support assurant la fiabilité, la conservation et la restitution en clair de son contenu pendant les délais requis.

Chaque donnée, entrée dans le système de traitement par transmission d'un autre système de traitement, doit être appuyée d'une pièce justificative probante.

1.5. Le manuel des procédures générales incluant le manuel de procédures comptables

Le manuel des procédures comptables encore appelé manuel de contrôle interne est plus que nécessaire et indispensable au sein de toutes les entreprises, en vue de réglementer les procédures de traitement de l'information financière et comptable, d'abord par rapport à la loi, ensuite à la réglementation professionnelle et enfin par rapport aux objectifs organisationnels de l'entreprise.

Premièrement, c'est une exigence du SYSCOHADA, énoncée à l'article 16 qui dit : « *Pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte* »

En effet, il permet l'atteinte des objectifs de transparence, de régularité, de fiabilité et de sincérité des opérations enregistrées en comptabilité. Pour mieux le cerner, nous allons scinder sa définition en celle des deux termes qui le composent « manuel » et « procédures »

D'abord, le manuel est un ouvrage didactique qui présente les notions essentielles d'une science ou d'une technique. Il est souvent assimilé à une notice d'utilisation ou un guide d'utilisateur

tout comme le code de la route régule la circulation routière et permet de réduire les risques d'accident.

Ensuite, la procédure se définit comme : « *un enchainement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu.* » d'après Alain HENRY & Ignace MONKAM-DAVERAT (2001 : 16).

Par ailleurs, une autre définition selon DAYAN (2004 ; 962) dit que la procédure est « *un instrument de support et de coordination des instruments de gestion, instrument de communication dans l'entreprise, un support de connaissance des individus et instrument de liaison avec l'environnement de l'entreprise.* »

En définitive, le manuel des procédures est un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises, contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise. Il constitue, pour celle-ci, la mémoire de son organisation, capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs.

C'est un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise. C'est un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations. Selon BOUIN & SIMON (2004 ; 97), la mesure de la rentabilité individuelle est opposée à l'optimisation globale. Ainsi chacun est situé sur sa responsabilité quant à l'accomplissement de ses tâches quotidiennes suivant les questions qui fait : quoi, où, comment, quand et pourquoi ?

Au vu de tous ces intérêts, la formalisation écrite des procédures est devenue pour les entreprises une préoccupation essentielle. C'est pourquoi elle apparaît comme un des axes principaux des démarches qualité d'inspiration japonaise. (Voir l'encadré sur l'entreprise amnésique Annexe 6).

Ses enjeux sont multiples, pour ne citer que ceux-ci, nous avons :

- la capitalisation du savoir-faire technique dont les apports sont à la fois pédagogiques et organisationnel ;
- la mise à plat des connaissances et le transfert des technologies ;
- la mémoire de l'organisation ;
- la garantie de la fiabilité et de la régularité des processus ;
- un support pédagogique, un aide-mémoire individuel et un outil de formation ;

- la polyvalence collective ;
- une piste d'audit ;
- la mise en œuvre du cycle ³PDCA* ou « Roue de Deming ».

Aussi sera-t-il important de noter que la présentation du manuel des procédures respecte une structuration et une méthodologie bien définie, un plan type comportant les trois parties suivantes:

- les généralités, à savoir la préface de la direction et le mode d'emploi du manuel ;
- les procédures proprement dites, notamment les fiches de tâches et les diagrammes de flux ;
(voir les Annexes 8 à 19)
- les annexes et les tables qui présentent le lexique, les index et le sommaire.

Toutes les procédures d'une entreprise doivent être regroupées à l'intérieur d'un même document et sont classifiées généralement en sous-ensembles homogènes comme suit :

- les procédures exceptionnelles ;
- les procédures d'exploitation ;
- les procédures périodiques.

Conclusion du Chapitre 1

L'enjeu de notre étude est d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des informations financières fournies par le système d'organisation comptable du CESAG. Pour se faire, il est obligatoire de se référer aux principes et règles de la profession comptable que stipule le référentiel commun SYSCOHADA. Il s'agira de faire une évaluation à travers une analyse comparative entre le modèle standard et la description de l'existant. Cette évaluation va bien sûr adopter une méthodologie et user nécessairement des outils et techniques de diagnostic que nous vous présentons au chapitre suivant.

3. Le cycle PDCA : encore appelé « Roue de Deming » est un sigle anglais « Plan, Do, Check and Act » qui signifie écrire ce que l'on fait, faire ce que l'on écrit, vérifier la conformité du résultat, et améliorer le système en retour. Dans l'approche Qualité ces quatre (4) stades se succèdent en rotation perpétuelle.

Chapitre 2 : Le diagnostic du système d'organisation comptable

Dans ce chapitre, nous définirons essentiellement la notion de diagnostic, sa démarche méthodologique et ses outils.

2.1. Définition

Le diagnostic est un ensemble de méthodes ou de techniques qui permettent d'apprécier la réalité physionomique d'une entité et les risques inhérents à son fonctionnement. En d'autres termes, le diagnostic c'est « *le raisonnement menant à l'identification de la cause (origine) d'une défaillance, d'un problème ou d'une maladie, ou tout simplement à la détermination d'une espèce biologique par rapport à une autre, à partir des caractères ou symptômes relevés par des observations, des contrôles ou des tests* ». L'objectif principal de ce diagnostic sera de cerner, dans un premier temps, dans quelle mesure ou à quelle proportion le système comptable du CESAG respecte-t-il les conditions légales de l'exercice de la fonction comptable, ensuite de déceler les nœuds ou problèmes afin d'y remédier. Voilà l'utilité d'une telle analyse qui passera inéluctablement, par une démarche méthodologique et par l'usage d'outils et de méthodes. Entre autres, nous avons le choix de la méthode normative, comparative et tendancielle. En ce qui concerne les outils nous pourrions utiliser le tableau d'analyse des forces et faiblesses.

2.2. Démarche du diagnostic

Le diagnostic se base bien sûr sur une méthodologie. La définition du terme diagnostic comporte en elle-même toute sa démarche méthodologique. En ce sens que l'on ne diagnostique pas un système bien portant. On part forcément de l'observation d'une défaillance qui se ressent à travers des caractéristiques ou des symptômes ou encore des signaux anormaux. Le diagnostic a toujours un objectif, celui de juguler la défaillance constatée. C'est un outil d'amélioration continue permettant de faire l'état des lieux de l'existant, afin d'en dégager ses points faibles et/ou non conformes, suivant un référentiel. Cependant comment parvient-on à cet objectif? Evidemment, à travers l'usage de remèdes, de techniques et de solutions trouvés après plusieurs contrôles et tests de leurs aptitudes à juguler le dysfonctionnement.

Alors pour faire un diagnostic on part, dans un premier temps, de la description d'une situation polémique existante, laquelle description mettra en exergue les avantages et inconvénients de l'entité diagnostiquée.

Deuxièmement, l'on procèdera à une série de comparaisons ou d'analyses. Notamment :

- ✓ la méthode normative.
- ✓ la méthode comparative.
- ✓ la méthode tendancielle.

Il faut noter que chacune de ses méthodes comporte en elle-même des avantages et des limites à ne pas négliger.

2.2.1. Méthode normative

C'est une méthode qui consiste en une comparaison avec la norme ou le référentiel. C'est-à-dire que l'on avait procédé à une opération ou un processus d'une manière autre que la norme l'exige, conduisant ainsi à une défaillance. Cependant, que dit la norme sur le sujet ? C'est la première question à se poser afin d'aboutir à l'analyse normative. Elle repose sur la comparaison de certains usages, procédés, processus, activités, ratios ou soldes de l'entreprise étudiée, par rapport à des règles, des normes ou encore des référentiels déterminés à partir d'un vaste échantillon d'entreprises, lesquels référentiels sont admis par la loi et acceptés par toutes les entreprises du secteur. Par conséquent, la méthode normative consiste en un rapprochement entre les pratiques de l'entité et celles décrites par le référentiel.

2.2.2. Méthode comparative

Cette méthode suggère la comparaison entre les procédés de deux (2) entités du même secteur. La méthode comparative permet elle aussi de mettre en relief les avantages mais surtout les inconvénients des éléments comparés.

L'analyse comparative consiste à évaluer les principaux processus, soldes et ratios d'une entreprise afin de les comparer à ceux des entreprises du même secteur. L'idée de base étant, pour reprendre l'aphorisme de W. Baumgartner : « *il ne faut pas faire plus de bêtises que ses voisins* » Une entreprise n'est pas moins viable dans l'absolu ; elle est simplement plus ou moins viable que d'autres. Par conséquent, la méthode comparative s'apparente à un benchmarking.

2.2.3. Méthode tendancielle

La troisième méthode est celle qui permet de faire la comparaison des pratiques de la même entité mais sur plusieurs périodes successives en vue également de relever les facteurs clés de succès et également les déficits. Cette méthode ne sera pas utile si le dysfonctionnement est né dès l'origine de l'entreprise.

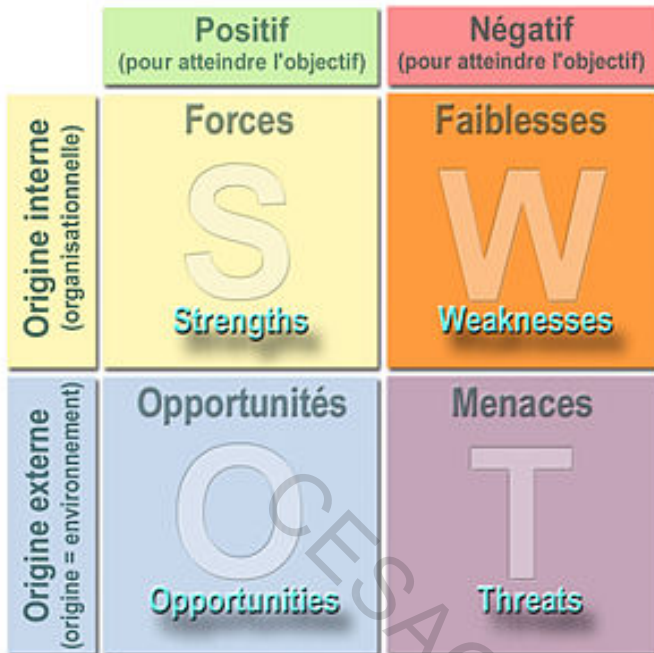
2.2.4. L'analyse des forces et faiblesses

Le terme « SWOT » employé dans l'expression analyse SWOT ou matrice SWOT est un acronyme dérivé de l'anglais pour signifier : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), et Threats (menaces).

L'analyse SWOT ou matrice SWOT, est un outil très prisé des analystes (consultants, économistes ou financiers) permettant d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise donnée. Les points forts et les faiblesses sont les facteurs internes qui créent de la valeur ou la détruisent. Les opportunités et les menaces sont les facteurs externes qu'une entreprise ne peut pas contrôler. C'est une représentation de la situation ou comportement d'un produit ou d'un service face aux utilisateurs.

L'outil SWOT est également apprécié, sinon exigé par les décideurs car le résultat qu'il produit est le parfait résumé (global, qualifié et hiérarchisé) des éléments à prendre en compte pour une meilleure prise de décision. La forme de ce résultat attendu est un tableau au format A4, au maximum, comportant une grille composée de quatre (4) grandes cases. (Voir figure 1)

Figure 1 : la matrice SWOT



- ✓ verticalement, on compte deux (2) colonnes, dont celle de gauche recueillant la liste des éléments ayant une incidence positive ou favorable sur l'objet étudié et celle de droite recueillant la liste des éléments ayant une incidence négative ou défavorable sur l'objet étudié.
- ✓ horizontalement, on compte deux (2) lignes, dont celle du haut recueillant la liste des éléments dits internes, c'est-à-dire faisant partie de l'objet étudié, donc réputés pouvant être pilotés ou régulés, puis celle du bas recueillant la liste des éléments dits externes, c'est-à-dire se situant hors de l'objet étudié (dans son environnement), donc réputés représenter une véritable contrainte d'ordre exogène, c'est-à-dire, à priori, non maîtrisable.

Au croisement des colonnes et des lignes sont donc constituées quatre (4) cases destinées à recevoir l'information pertinente. Notamment :

- la case (S) liste les Forces de l'entité analysée (les facteurs positifs et endogène) ;
- la case (W) liste ses Faiblesses (les facteurs négatifs et endogènes) ;
- la case (O) enregistre les Opportunités émanant de l'environnement de l'entité diagnostiquée (les facteurs positifs et exogènes) ;

-la case (T) enregistre les Menaces (les facteurs négatifs et exogènes).

La liste figurant dans chaque case ne doit pas compter trop d'éléments sous peine de ne pas être véritablement la synthèse attendue, en général 3 à 5 éléments suffisent. Au-delà de 7 éléments, il faut s'interroger sur le caractère nécessaire de cette proximité.

Par ailleurs, les meilleurs rédacteurs de matrice SWOT s'attachent à hiérarchiser les éléments listés dans chaque case :

Dans la case Forces, les éléments sont classés par intensité de force décroissante : les plus forts en tête de liste.

Dans la case Faiblesses, les éléments présentant les faiblesses les plus importantes figurent en tête de liste. Le même principe est appliqué aux deux autres cases.

L'outil SWOT est susceptible d'être employé très largement, dans de nombreux domaines, pour analyser, diagnostiquer, décrire :

- un état de l'existant : une situation, un environnement ;
- le diagnostic d'une dynamique opérationnelle : un processus, un projet ;
- l'évaluation d'une volonté et de ses effets : une politique, une stratégie.

Conclusion du Chapitre 2

L'outil historiquement adaptée pour mener une étude de diagnostic est par excellence la matrice SWOT. C'est un tableau dans lequel nous présenterons les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités de l'entité étudiée. Ainsi, nous pourrions esquisser naturellement des solutions envisageables pour renforcer les carences notées. Il ne suffira pas seulement de faire un diagnostic et de s'en arrêter là. Le diagnostic doit être un processus continu. Alors, il s'agira en outre de mettre en place un système de veille ou d'alerte pour évaluer périodiquement les résultats du dit diagnostic et prévenir éventuellement d'autres menaces.

Chapitre 3 : La méthodologie de collecte de données et le modèle d'analyse

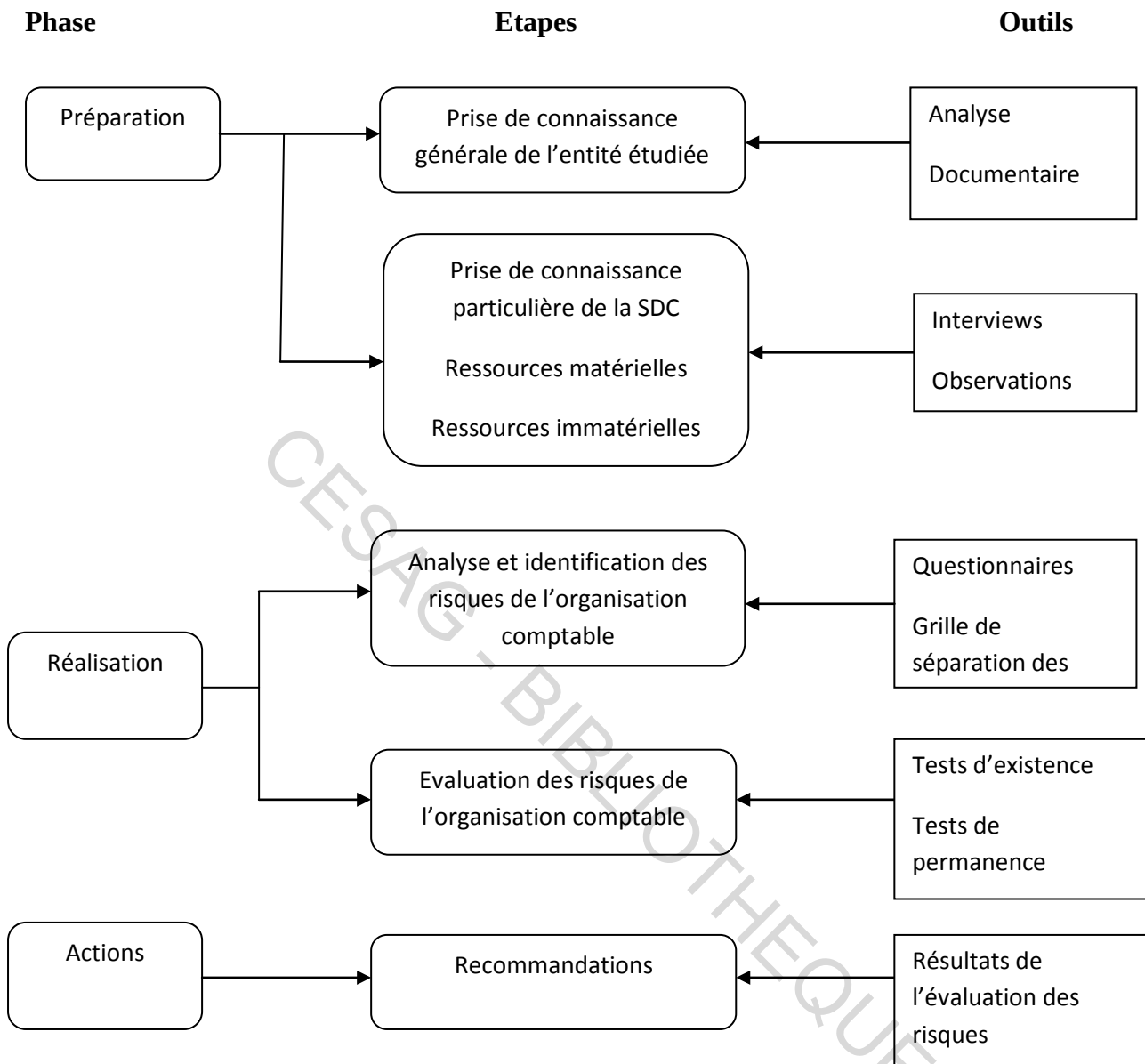
Ce dernier chapitre de la partie théorique de notre étude, présente la démarche méthodologique adoptée pour l'atteinte de l'objectif recherché. Lequel se résume en la mise en œuvre d'un dispositif comptable capable de produire des états financiers fiables. Cette démarche se déclinera en la présentation du modèle d'analyse et des méthodes de collecte des données.

3.1. Le modèle d'analyse

Il consiste à illustrer schématiquement les moyens déployés pour la collecte des données. Notre modèle d'analyse se présente selon les phases schématisées sur la figure suivante :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.1.1. La phase de préparation

Selon Renard (2006 : 217), la phase de préparation permet de faire une bonne prise de connaissance des activités et processus de l'entité étudiée. Dans notre cas, cette phase nous a permis de réaliser tous les travaux préliminaires de conception de la démarche. Ainsi, les données que nous avons recueillies et traitées nous ont permis d'avoir un aperçu du dispositif comptable existant au CESAG.

3.1.2. La phase de réalisation

La phase de réalisation comme son nom l'indique est l'une des plus importante du modèle d'analyse car permettant la mise en œuvre concrète de la démarche. Les deux grandes étapes abordées dans cette phase sont les suivantes :

- l'identification et l'analyse des forces mais surtout des faiblesses de l'organisation comptable du CESAG ;
- l'évaluation des risques qui sont l'ensemble des faiblesses identifiées.

3.1.2.1. Identification des faiblesses de l'organisation comptable

D'après Barthélémy & Courreges (2004 : 47) et Coopers & Lybrand (2000 : 60), il n'existe pas de méthode ou de dispositif sans faille, seuls l'expérience et l'humilité des dirigeants sont une garantie pour l'identification des risques opérationnels. A ce sujet, diverses techniques d'identification des risques sont élaborées :

- l'identification des risques basée sur l'atteinte des objectifs ; cependant, selon Maders & al (2006 : 47), il faut distinguer les objectifs de contrôle interne en trois catégories, notamment : les objectifs de fiabilité comptables, les objectifs de sécurité et de régularité et enfin les objectifs de performance.

- l'identification des risques basée sur les check-lists : c'est une méthode par laquelle l'on est appelé à lister l'ensemble des risques éventuels et ensuite se poser des questions sur leur présence effective dans l'entreprise suivant Curaba & al (2009 :78)

- l'identification des risques basée sur l'analyse des activités : cette approche permet de répondre à la question « que se passerait-il si telle tâche est mal réalisée ou pas du tout réalisée ? » cette question est fondamentale lors de l'élaboration du questionnaire de contrôle interne (Renard, 2006 : 176)

- l'identification des risques par l'analyse historique : elle consiste à identifier les risques opérationnels en se référant à ceux déjà survenus au sein de l'entreprise d'après Ellenberg

(2004 : 26). Toutefois, cette méthode reste limitée du fait de la variation des risques tant internes qu'externes.

-l'identification des risques basée sur les scénarii : elle consiste à mener des enquêtes systématiques auprès d'experts de chaque ligne de métier et de spécialistes de la gestion des risques. Par ailleurs, la construction des scénarii combine l'ensemble des facteurs de risque d'une situation donnée ensuite on fait des simulations en faisant varier ces facteurs (Nicolet & al, 2005 : 51).

3.1.2.2. L'évaluation des risques identifiés

L'évaluation du risque s'effectue juste après l'identification des risques pertinents. D'après Hassid (2008 : 54), « tout risque doit être défini, évalué, et gradué ». En général, la méthode d'évaluation des risques s'appuie sur les techniques quantitatives ou qualitatives :

-la méthode quantitative consiste à évaluer le risque caractérisant un événement redouté selon sa probabilité et la mesure de sa gravité (Desroches & al, 2003 : 59). Elle est généralement utilisée dans les domaines d'activité les plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives (IFACI, 2006 : 180).

-la méthode qualitative, elle, comprend les composantes du risque telles que la gravité ou l'impact et la probabilité d'occurrence ou la fréquence. Ainsi, l'échelle de ces deux composantes est relative à la culture du risque dans l'entreprise. Celle-ci, par le biais de ses responsables, doit pouvoir définir ce qu'elle entend par gravité et par fréquence.

3.1.3. La phase d'action

L'objectif de cette phase de la démarche est la définition du planning des améliorations que les dirigeants de l'entité doivent mettre en œuvre pour juguler les risques. Pour se faire, ils élaboreront des stratégies orientées vers l'atténuation ou la prévention suivant la position du risque sur la matrice (Baspt & al, 2002 : 12). Ensuite, on passe à l'étape de vérification de l'efficacité du planning ou plan d'action par rapport aux objectifs qui y sont définis. Ainsi li y'aura une comparaison entre les résultats réels et ceux attendus. Aussi, cette vérification

permettra-t-elle de cibler les dysfonctionnements à prendre en compte dans une démarche dynamique et innovatrice. Il s'agit d'une logique de mise à jour et d'amélioration continues vis-à-vis des nouvelles exigences de l'environnement de l'entreprise au cas échéant. En réalité, c'est une démarche circulaire, une boucle de progrès permanent selon Ellenberg (2004 : 26).

Toutefois, ces trois phases de la démarche ne peuvent se réaliser sans l'apport des outils de collecte et d'analyse de données suivants.

3.2. Les méthodes de collecte de données et les outils d'analyse des données

Les méthodes utilisées dans notre approche méthodologique interviennent comme les outils de collecte ou d'analyse de données.

3.2.1. Les méthodes de collecte des données

Les méthodes de collecte des données ou outils de collecte des données sont des techniques ou moyens utilisés en vue de l'obtention du maximum d'information sur le CESAG en général, et en particulier sur l'organisation comptable mise en œuvre par la DFC pour l'atteinte de l'objectif de la production des états financiers de synthèse à la fin de chaque exercice comptable. A cet effet, nous avons eu dans un premier temps, à employer les outils de collecte de données telles que, l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation.

3.2.1.1. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à lister sous une forme concise et précise des données caractéristiques d'une entité, à partir de la revue de littérature (Blanquet, 2004 : 2). Alors pour mener à bien notre analyse nous avons essayé de retracer les différents cycles ou circuit d'opérations et leurs processus de contrôle interne. Il s'agit du cycle des achats, du cycle des ventes, des cycles de trésorerie, du cycle des reports à nouveau et du cycle des OD, qui aboutissent tous à des écritures comptables basées sur des pièces ou liasses comptables. En effet cet exercice passe inéluctablement par la revue du manuel des procédures qui n'est pas toujours

adapté à la réalité. Par ailleurs, d'autres documents tels que les statuts et règlement intérieur, l'organigramme, les états financiers, le rapport de gestion et celui des commissaires aux comptes, les pièces comptables, les registres de transmission de documents administratifs, les notes de service et toute autre publication, nous ont permis de consolider notre analyse documentaire.

3.2.1.2. L'entretien

Cet outil a eu un apport considérable à notre démarche. En effet, il nous a permis de connaître et de comprendre les activités au sein de l'entreprise d'une part, et de l'autre, d'avoir une idée du dispositif de traitement de l'information comptable, en amont et en aval du système d'organisation comptable mis en place par la DFC pour atteindre l'objectif des états financiers. Nos entretiens ont plutôt pris la forme de questionnaires libres en raison de la disponibilité des interlocuteurs, et ont surtout permis de pallier la caducité du manuel des procédures comptables.

3.2.1.3. L'observation

D'après le dictionnaire le Petit Larousse, c'est le fait d'examiner attentivement les êtres, les choses, les événements, les phénomènes pour les étudier afin d'en tirer une conclusion. En d'autres termes l'observation est l'action de s'accaparer certains éléments ou données et en ignorer d'autres afin d'optimiser et de mieux cerner l'objet étudié. L'observation est une étape essentielle de la méthode scientifique car elle permet l'inventaire du réel.

Alors, nous avons recueilli les fruits de nos observations depuis les activités successives de 2008 jusqu'à ce jour que nous allons comparer aux exigences normatives quant à ces deux aspects :

- l'application des principes comptables ;
- le système d'information et de communication entre la SDC et les autres services.

Une fois la collecte de données terminée, il s'en suit leur analyse. Pour se faire, on utilisera les outils d'analyse de données suivants.

3.2.2. Les outils d'analyse des données

Les outils d'analyse des données sont divers. En voici, entre autres, ceux que nous avons utilisés pour notre analyse :

- ✓ le questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- ✓ les tests d'existence et de permanence ;
- ✓ la grille de séparation des tâches.

3.2.2.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Il vise la détermination des forces et des faiblesses apparentes du contrôle interne. Pour se faire des questions types élaborées spécifiquement dans certains ouvrages d'audit ont été adaptées à notre cas. Les réponses « oui » et « non » indiquent respectivement une force et une faiblesse. Ainsi chaque force et faiblesse ont fait l'objet de vérification sur le terrain. (*Voir annexe 22*)

3.2.2.2. Les tests d'existence et de permanence

Ces tests visent à mettre en évidence les manquements, les erreurs ou les limites du processus. Cependant, ils n'ont pas pour objectif, ni de diagnostiquer la cause des erreurs, ni de les corriger, et ni de prouver la correction de l'objet testé. En pratique nous avons justifié toutes les tâches du processus par des pièces probantes.

3.2.3. La grille de séparation des tâches

Cette grille a pour rôle de cerner tout cumul des fonctions fondamentalement incompatibles. A savoir les fonctions d'ordonnancement et les fonctions d'exécution ne doivent

être occupées par une même personne ou les fonctions d'exécution et les fonctions de contrôle doivent être distinctes. (*Voir annexe 4*)

Conclusion du Chapitre 3

Dans une étude comme celle soumise à notre réflexion, la présentation d'une méthodologie est extrêmement importante. En ce qui concerne notre cas, le modèle d'analyse présente trois phases doublées de l'usage d'une panoplie d'outils : une phase de préparation, de réalisation et une phase d'action.

D'abord, pour une bonne prise de connaissance générale de l'entreprise et de notre thème, nous avons eu recours respectivement à l'analyse documentaire et à une revue de littérature assez variée.

Ensuite, pour la collecte et l'analyse des données, nous avons privilégié les outils tels que : l'entretien direct avec les opérationnels, l'observation directe par nous même, les résultats des questionnaires de contrôle interne, des tests d'existence et de permanence, et la grille de séparation des tâches.

Enfin, tous ces outils et techniques nous ont permis de mieux appréhender la mise en œuvre de la partie pratique de notre étude que nous aborderons après une conclusion partielle.

Conclusion de la première partie

Dans un contexte de recherche de la fiabilité de l'information financière notamment « l'image fidèle », l'entreprise a besoin de disposer d'une organisation comptable composée d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces. Pour en être certain, dans le cas du CESAG, nous avons initié une étude dont la première partie présente « ce qui doit être », au regard des normes de la profession, d'une revue de littérature et d'observations directes sur le terrain. Par ailleurs, un constat important qui en ressort, est que le point d'ancrage de toute organisation est avant tout le manuel des procédures à mettre en œuvre dès sa création et évoluant en parfaite harmonie avec sa structure organisationnelle et sa stratégie. Alors, pour mieux parvenir à nos objectifs, nous avons mis en place un modèle de travail structuré en trois phases : la préparation, la réalisation et les actions à mener. En définitive, à travers ce modèle, nous entendons présenter les résultats d'une analyse comparative entre le « **ce qui doit être** » et le « **ce qui est** ». Voilà tout l'enjeu du thème de notre étude. Sur ce, nous abordons la deuxième partie de l'étude : le cadre pratique.

Deuxième Partie : Cadre pratique

Introduction de la deuxième partie

Nous ne saurions terminer cette étude sans cette partie essentielle. Laquelle partie concerne la présentation de l'entité, le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion dénommée CESAG. Cette prestigieuse Grande Ecole régionale voire internationale qui, ayant confiance en nous, nous a chaleureusement accueilli en son sein. Il nous a donné l'accessibilité à son système d'information financière en mettant à notre disposition des moyens et ressources pour nous permettre la réalisation de cette étude qui certainement sera d'un apport considérable pour chaque partie et pour tout lecteur. En effet, ce descriptif du CESAG prendra en compte son historique, son évolution dans le temps, sa mission, ses activités, ses processus, en un mot son système d'organisation, mis en œuvre en vue d'atteindre son objectif principal qui est la création de valeur.

Cette deuxième partie de notre étude se subdivise en trois chapitres qui sont :

- ✓ la présentation du CESAG ;
- ✓ la description du système d'organisation comptable du CESAG ;
- ✓ et le diagnostic du système d'organisation comptable du CESAG.

Chapitre 4 : Présentation du CESAG

Dans ce chapitre, nous déroulerons l'historique, l'organigramme et le descriptif de la Direction d'accueil (la Direction Financière et Comptable). Nous ne nous attarderons pas sur les directions qui n'ont pas une action de collaboration directe avec la Sous Direction de la Comptabilité (SDC). Au titre de l'historique, nous aborderons comment de l'ESGE on est parvenu à l'actuel CESAG, les temps forts du CESAG, les réformes, la mission.

Quelques chiffres du CESAG en 2011 :

Capital Social : 1.524.744.038 FCFA.

Chiffre d'Affaire : 2.890.032.045 FCFA.

Effectif : 80 agents

4.1. Le CESAG sous tutelle CEAO

Depuis sa création en 1985 suite à la rétrocession de l'Ecole Supérieure de Gestion des Entreprises (ESGE) par l'Etat Sénégalais à la communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO), le CESAG a mis en œuvre plusieurs stratégies qui l'ont positionné comme un Centre de référence dans le domaine de la gestion en Afrique.

En effet, sous la CEAO, le CESAG a vu la création de plusieurs formations diplômantes en sus des deux diplômes hérités de l'ESGE.

On peut compter à cette période trois diplômes de niveau bac +5 ans accessibles aux candidats titulaires de diplômes bac +4 ans et deux programmes de niveau bac + 3 ans ouverts à des titulaires de bac. Le CESAG s'était alors positionné pendant cette période comme un Centre de formation et de perfectionnement des cadres de l'administration centrale et des entreprises publiques et parapubliques.

4.2. Le CESAG sous tutelle BCEAO

Suite à la dissolution de la CEAO en 1994, le CESAG a été repris par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA).

Sous la tutelle de la BCEAO, le CESAG a connu deux phases de son positionnement : la période 1995-2005 et la période de 2006 à aujourd'hui.

4.2.1. Le CESAG de 1995 à 2005

Après la reprise du CESAG par la BCEAO pour le compte de l'UEMOA, la mission première du CESAG est de faciliter et d'accompagner l'intégration régionale par le renforcement des capacités et l'amélioration des performances des entreprises et organisations d'Afrique. A cet effet, de nouvelles orientations ont été définies et les objectifs de développement du CESAG ont été revus pour tenir compte des mutations de l'environnement.

Une solution pédagogique a été opérée en réponse aux mutations de l'environnement. Le recrutement des étudiants sans expérience professionnelle a commencé dès l'année 1998 avec l'ouverture du programme de DESS en Economie de la Santé et de deux nouveaux programmes de second cycle (le MPTCF et le MPGEO) en 2001 avant de se généraliser à tous les programmes.

4.2.2. Le CESAG depuis 2006 (avec la réforme LMD)

Le Conseil d'Administration du CESAG a adopté en 2006 un plan stratégique pour la période 2007-2010. Ce plan stratégique avait comme principaux éléments, l'application de la réforme Licence, Master, Doctorat (LMD) et le recrutement des jeunes bacheliers. Pour ce faire, le Conseil d'administration a modifié les statuts du Centre.

En effet, après une analyse approfondie de la concurrence environnementale et des forces et faiblesses du Centre, le plan stratégique a fixé les missions essentielles et adopté une stratégie de diversification des produits ou des offres de prestations. Les changements importants dans

l'environnement de la formation professionnelle en gestion apparus ces dernières années sont les suivantes :

- ✓ Les universités se sont toutes dotées de programmes de formation professionnelle de troisième cycle de type DESS concurrençant ainsi le CESAG qui voit ses effectifs baisser sensiblement ;
- ✓ La prolifération d'établissements privés délivrant des diplômes sans reconnaissance au Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement supérieur (CAMES) ;
- ✓ La réforme de l'enseignement supérieur dans l'espace UEMOA suite à celle opérée en Europe par l'adoption du système LMD dont les bases sont la mobilité internationale des étudiants à travers des crédits transférables.

4.3. Les organes du CESAG

Le CESAG n'est pas une société anonyme. On peut le classer parmi les structures et organismes internationaux avec un statut juridique spécial et non assujetti aux obligations fiscales d'imposition. Le résultat net du CESAG n'est soumis ni à l'Impôt sur les Sociétés (IS) ni à l'Impôt sur le Revenu (IR), ni ses transactions soumises aux Impôts Directs (TVA, etc.). Le CESAG est placé sous la tutelle de la BCEAO pour le compte des Etats membres de l'UEMOA et bénéficie de l'accord de siège. Son siège social est situé à Dakar (Sénégal) sis au boulevard du Général DE GAULLE, en face de la Radio Télévision Sénégalaise (RTS).

Le CESAG est muni de deux (2) organes principaux qui assurent son fonctionnement, à savoir : le Conseil d'Administration et la Direction Générale.

4.3.1. Conseil d'administration (CA)

Le Conseil d'Administration est présidé par le gouverneur de la BCEAO. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration du Centre. A cet effet, il approuve :

- ✓ Les statuts et tout amendement ultérieur, par une décision à la majorité des deux tiers de ses membres ;

- ✓ Le programme annuel d'activités et les orientations stratégiques du Centre ;
- ✓ Le rapport annuel d'activités présenté par le Directeur Général ;
- ✓ L'ensemble des règles régissant les activités du Centre, notamment, en matière de gestion financière et administrative ainsi que dans les domaines de la coopération entre le Centre et les organisations régionales et internationales ;
- ✓ Les programmes de formation.

Le conseil d'administration nomme et révoque le Directeur Général.

4.3.2. La Direction Générale (DG)

Elle est dirigée par un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration sur proposition de son président. Le personnel de la Direction est composé du Directeur Général, du Secrétaire Général, des conseillers, des auditeurs, du responsable de la cellule contrôle de gestion et de l'Assistante de direction. Nous ne ferons pas ici un descriptif de chacune de ces fonctions excepté celle du Directeur de Général.

En effet, le Directeur Général dirige et organise les activités du Centre. Il assure la gestion dans le respect des statuts et règlements régissant son activité. Il soumet à l'approbation du Conseil d'administration le programme et le rapport annuel d'activités. La Direction Générale met en œuvre les relations de coopération avec les institutions régionales et internationales susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs du CESAG. Comme autre prérogative, le Directeur Général procède aux nominations du personnel et soumet au Conseil d'administration tous les projets de nature à promouvoir la réalisation des objectifs du centre, à renforcer l'efficacité de son action et à développer sa vocation internationale.

4.3.3. Organisation et fonctionnement du CESAG

Les différentes structures de la direction Générale du CESAG sont les suivantes :

- ✓ Les Directions administratives de soutien ;

- ✓ Les Directions opérationnelles, constituées des quatre (4) principaux Instituts de formation qui sont des centres de coûts et de profits ;

En dehors de ces instituts, le CESAG assure aussi des formations à travers les programmes suivants :

Quelques projets partenaires et autonomes (PMBF, le PACER, Secrétariat Permanent du DECOFI, le programme MAM, le Projet CLEAR, etc.)

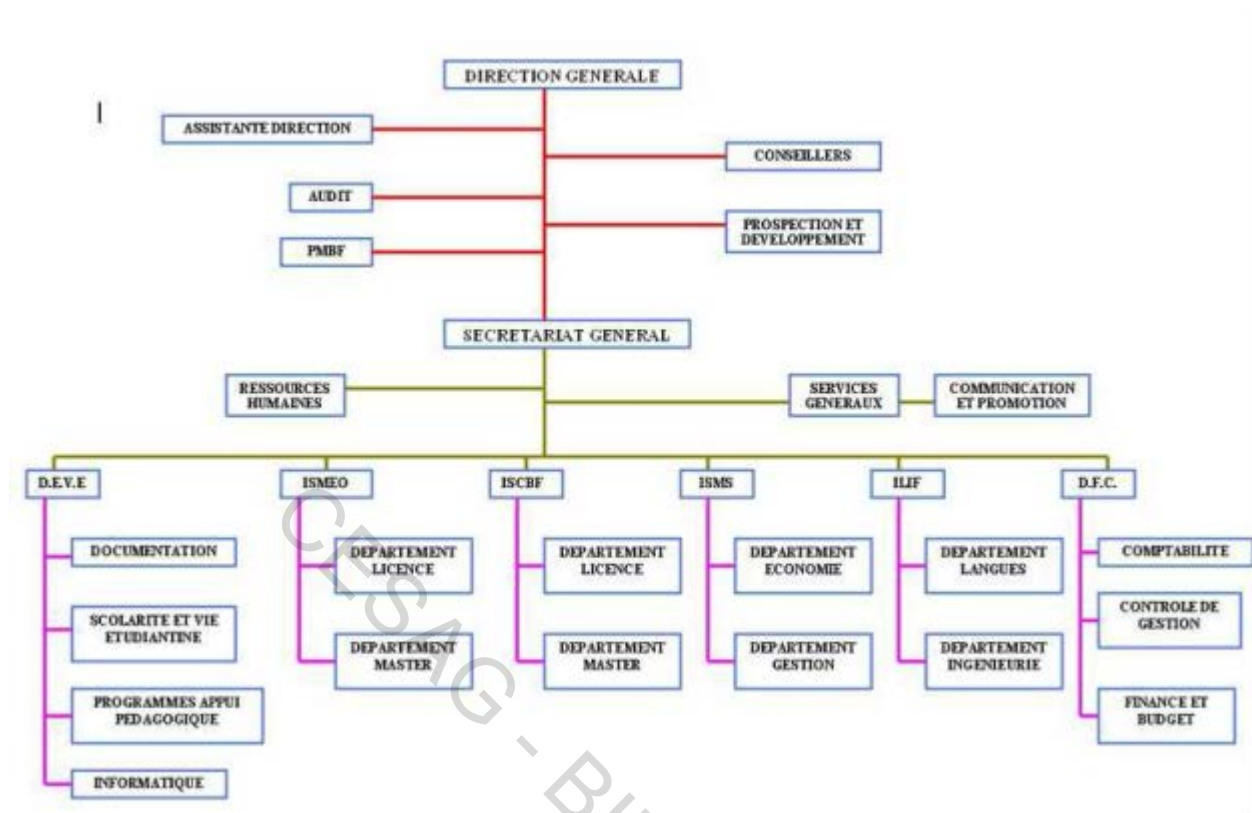
Nous ne pouvons mieux comprendre cette organisation structurelle et fonctionnelle du CESAG qu'à travers son organigramme que nous vous présentons à la figure suivante.

4.3.3.1. L'organigramme

Conçu à partir du cadre organique des emplois, l'organigramme présente en masse les différentes directions du CESAG. Une simple observation permet d'avoir une idée de son fonctionnement (voir Figure). La Direction Générale est appuyé dans ses actions par des directions centrales qu'on repartit en deux grands groupes :

D'un côté, il y a les Directions opérationnelles et de l'autre les Directions administratives de soutien.

Figure 3 : organigramme du CESAG



Source : Archives CESAG

4.3.3.2. Les Directions centrales

Les directions centrales sont classifiées en deux grands groupes : les directions opérationnelles et les directions de soutiens administratifs.

- ✚ Les directions opérationnelles ont pour rôle la génération des bénéfices à travers des activités pédagogiques et d'enseignement.

Elles regroupent les quatre (4) instituts de formation dispensée au CESAG, notamment :

- ✓ L'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et Finance (ISCBF), spécialisé dans la formation en Comptabilité, Banque et Finance ;
- ✓ L'Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations (ISMEO), spécialisé dans la formation en gestion des entreprises ;

- ✓ L'Institut Supérieur de Management de la Santé (ISMS), spécialisé dans le management des structures et programmes de santé et l'économie de la santé ;
- ✓ L'Institut de Langue et de l'Ingénierie de la Formation (ILIF).

Ces directions ou instituts sont soutenues dans leurs activités par les directions administratives suivantes.

La DEVE a pour mission de :

- appuyer les instituts en leur fournissant un environnement de travail leur permettant de se concentrer sur les activités académiques avec le maximum d'efficacité possible ;
- contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles du Centre dans ses différents domaines d'activités ainsi que dans sa gestion interne ;
- organiser le recrutement des étudiants à travers les concours d'admission qu'elle organise chaque année dans tous les états membres de l'UEMOA et même au-delà, notamment dans d'autres espaces (CEMAC, etc.)

La DEVE est subdivisée en quatre (4) sous-directions :

- la sous Direction de la Scolarité et de la Vie Estudiantine (SDSVE)
- la sous Direction du Programme et d'Appui Pédagogique (SDPAP)
- la sous Direction de la Documentation (SDD)
- la sous Direction de l'Informatique (SDI).

Conclusion du chapitre 4 :

Comme toute organisation, le CESAG a une finalité qui est la recherche de la création de la valeur. En effet, le CESAG a mis en place une organisation performante en vue d'allouer ses ressources et de mieux développer les activités de ses directions décentralisées. Ces dernières ont également des objectifs spécifiques définis par la direction générale qui a le devoir de rendre compte au Conseil d'Administration. Parmi ces directions, il y'a la direction financière et comptable (DFC), notre structure d'accueil pour ce stage, qui est chargée de la mise en œuvre du système d'organisation comptable.

Chapitre 5 : Présentation du système d'organisation comptable du CESAG

La Direction Financière et Comptable assure l'ensemble des fonctions financières, comptables et de trésorerie. Celle-ci étant dotée d'une organisation par Sous Directions avec un Sous Directeur qui coordonne les activités et fait un rapport au Directeur Financier et Comptable.

La Direction Financière et Comptable comprend deux (2) Sous Directions, à savoir :

- ✓ la Sous Direction des Finances et du Budget (SDFB).
- ✓ la Sous Direction de la Comptabilité (SDC) ;

5.1. La Sous Direction des finances et du Budget (SDFB)

Elle incarne la politique financière et budgétaire du CESAG. Elle est composée des Services de la trésorerie et ceux du budget. Notre passage au niveau de cette Sous Direction nous a permis de prendre connaissance du circuit ou trajet de transmission des documents provenant de la trésorerie jusqu'à la Sous Direction de la Comptabilité.

5.2. La Sous Direction de la Comptabilité (SDC)

Elle a été notre principale structure d'accueil pour ce stage. C'est le dernier maillon de la chaîne de valeur du système d'organisation de la DFC.

En effet, les pièces justificatives dont elle détient la gestion et la charge de conservation (au maximum 10 ans, délai de prescription légal), naissent en amont, à travers des faits ou événements de nature commerciale, matérielle, juridique et économique que l'entreprise engage avec ses partenaires (Fournisseurs, Clients, Personnels, Banques, Etats et Collectivités, etc.). Ces pièces justificatives qui sont nées, vivent à travers le système d'information de l'entreprise, évoluent en se transmettant d'un service à l'autre, pour venir enfin mourir en aval après traitement et archivage à la Comptabilité.

Les entreprises, à quelques exceptions près, ont l'obligation de tenir une comptabilité. Elle permet de comptabiliser les opérations dès que leur engagement est pris.

Dans cette section, nous aborderons la mission de SDC, ses ressources (moyens), ses activités, ses processus, ses procédures, son système d'information, son organisation, son degré d'informatisation, sa sécurité,

5.2.1. Les Missions de la SDC

La sous-direction comptable a pour missions spécifiques de : enregistrements des opérations courantes, suivi et analyses des comptes, la révision des comptes, l'inventaire annuel, les régularisations de fin d'exercice, élaboration des états financiers de synthèse,

- tenir les journaux comptables et produire la situation de l'entreprise
- gérer les comptes fournisseurs et les comptes clients
- créer et tenir à jour le fichier des immobilisations et le tableau d'amortissement
- participer à l'organisation de l'inventaire
- assurer la conservation de pièces et documents comptables
- assurer la gestion comptable des opérations de caisse
- procéder au rapprochement bancaire

5.2.2. Les Moyens de la SDC

Pour l'atteinte de ses objectifs, la DFC a mis à la disposition de la SDC un certain nombre d'outils et de moyens qui sont d'ordre humain, matériel et financier.

La SDC est placée sous la responsabilité d'un Sous Directeur qui assure la fonction de chef comptable et il est assisté dans ses tâches par deux comptables expérimentés se partageant les deux branches de l'organisation comptable mises en œuvre au sein du CESAG. Il s'agit de la comptabilité d'engagement des charges d'un côté et de l'autre, la comptabilité de trésorerie. Cependant depuis fin décembre 2009, le poste de Sous Directeur de la Comptabilité est resté vacant jusqu'à ce jour. En lieu et place, un cabinet d'assistance comptable en assure la sous-traitance. Ce déficit de ressources humaines conduit à une grande utilisation de la collaboration extérieure lors des arrêtés annuels de comptes.

Comme moyens matériels, la DFC a doté la SDC des outils tels que :

- ✓ un logiciel SAGE SQL de comptabilité ligne 100 version 15, dans un souci d'automatisation dans le traitement de l'information pour se mettre à l'ère des TIC.
- ✓ un réseau intranet pour la communication inter-service par messagerie instantanée.
- ✓ des meubles de rangement pour les classeurs chrono pour permettre un meilleur classement chronologie à même de faciliter toutes recherches de pièces justificatives.
- ✓ des imprimés comptables ou fiches d'imputations et autres cachets d'imputation pour permettre les imputations des opérations comptables courantes.
- ✓ des fournitures de bureaux de toutes sortes nécessaires au bon déroulement des activités des comptables

Enfin pour les moyens financiers, le budget global du CESAG prévoit un poste spécial alloué aux besoins de la DFC.

5.2.3. Le Système d'information de la SDC

Nous inspirant, du modèle socio-technique de F.E. Kast et de J.E. Rosenzweig, nous pouvons considérer l'entreprise comme un système de transformation d'inputs en outputs opérant conformément à certains objectifs qui lui sont fixés ou qu'il se définit. Cela revient à prendre en compte des inter-relations entre d'une part, les composantes de l'entreprise et d'autre part, entre ceux-ci et l'environnement de l'entreprise. (J.G. Mérigot, 1980 : 2)

Le système d'information de la SDC s'inscrit évidemment dans le système global du CESAG. Ce système d'information se définit par un ensemble d'éléments (moyens humains, matériels, logiciels et processus) œuvrant en interaction pour satisfaire à un but donné :

- 1) collecter l'information
- 2) Conserver l'information
- 3) Traiter ou exploiter l'information
- 4) Communiquer ou diffuser l'information

Le système d'information de la SDC utilise également des personnes, des logiciels, du matériel, des données et des réseaux informatiques, mis à sa disposition par la DFC, en vue d'accomplir des activités de saisie, de traitement, de stockage et de contrôle. Il sert également à transformer des données en produits d'informations pour le bien des utilisateurs ou parties prenantes de l'entreprise.

Le système d'information joue un rôle très important, c'est un véritable outil de :

- ✓ aide à la décision.
- ✓ contrôle interne.
- ✓ coordination des activités des différents centres de responsabilité à travers les processus et procédures administratives.

Par ailleurs, le système d'information de la SDC est un outil qui permet la communication entre les différents services et centres de responsabilité. Il utilise des supports de communication tels que les réseaux informatiques, les bases de données, l'internet et l'intranet, les notes de services, les circulaires, les directives, le téléphone, les cahiers de transmission, les parapheurs, les manuels de procédures, etc.

Dans un système d'information, il existe toujours deux choses très importantes à savoir : les inputs et les outputs. Dans le cadre de la SDC, nous pouvons citer comme inputs : les données telles que les factures, les contrats de prestations de service, les chèques, les bons de commande, les bons de sortie et d'entrée de caisse, les livres de paie, les notes de services, les PV de réunions de direction, etc.) Puis, au titre des outputs de la SDC, nous avons principalement : les états financiers de synthèse.

Cependant pour mener à bien ses activités, la SDC nécessite d'une bonne organisation que nous définirons à la section suivante.

Figure 4 : le Système d'information de la SDC



Source : KOUAM Eric (2010), Management du Système d'information : 34.

5.2.4. L'organisation de la SDC

La structure organisationnelle de la SDC peut être considérée comme ce « qui définit les normes fondamentales du service comptabilité, ce qui lui assure sa stabilité, son unité et ce qui lui donne son sens ». Les activités de la SDC sont cycliques. Elles débutent au mois de janvier et se terminent au mois de décembre. Elles se résument quotidiennement, en tâches, en processus et en procédures.

5.2.4.1. Les procédures de la SDC

La première grande remarque à la SDC est que le manuel des procédures comptables est quasi inexistant. Ce n'est pas comme si les méthodes de travail, les règles générales de

fonctionnement de la SDC n'existaient pas. Au contraire, ils sont bien connus de chaque membre de la Sous Direction, à savoir l'équipe des comptables. Cependant ces procédures restent sous une forme abstraite dans leur mémoire et le risque du non transfert des technologies reste permanent. Toute entreprise peut donc être définie comme un ensemble d'hommes et de machines qui sont reliés entre eux par des procédures écrites. Naturellement, ces procédures, si elles ne sont inscrites que dans les mémoires humaines alors leur mise à jour sera plus difficile à assurer.

Nous savons que les services de la comptabilité sont entrain de normaliser les procédures car ils représentent la mémoire de toute organisation. Dans le système d'information de l'entreprise, les hommes sont de passage, les machines également ont une durée de vie limitée, il n'en reste plus que les écrits (manuel de procédure) qui ont une durabilité plus longue dans l'entreprise. Les procédures écrites apparaissent donc comme un nouvel outil du savoir industriel, tournées vers le futur (A. Henry & I. Monkam-daverat, 2001 : 34). *(Voir Annexe 6 : encadré présentant le cas de l'entreprise amnésique)*

Les procédures comptables du CESAG encadrent l'enregistrement de toutes les opérations courantes de l'année selon les principes comptables du SYSCOHADA, à savoir :

- les opérations courantes d'achats qui sont enregistrées dans le journal des achats ;
- les opérations courantes des ventes ou prestations de service qui s'enregistrent dans le journal des ventes ;
- les opérations courantes de trésorerie qui s'enregistrent dans les journaux de trésorerie soient la caisse ou les banques ;
- les opérations diverses (OD) qui s'enregistrent dans le journal des OD.

Toutes les opérations courantes citées ci-dessus s'enregistrent selon que les procédures comptables du CESAG l'exigent, sur la base des pièces justificatives. Ces documents comptables probants sont paraphés et passent d'un service à un autre, selon les règles internes de transmission afin de permettre leur traçabilité en cas des pertes de documents. Voici brièvement présentés les procédures comptables qui encadrent les activités quotidiennes de la SDC.

5.2.4.2. Les activités de la SDC

L'activité principale de la SDC se résume en la pratique de la comptabilité générale. Cette comptabilité se subdivise en deux branches tenues respectivement par chacun des deux (2) comptables sur une période rotative de six (6) mois : la comptabilité d'engagement et la comptabilité de trésorerie. Ces deux branches de comptabilité encadrent les activités telles que :

- ✓ les opérations courantes : elles consistent en des enregistrements quotidiens d'opérations, s'effectuant tout au long de l'exercice comptable qui coïncide avec l'année civile c'est-à-dire du 1^{er} janvier au 31 décembre.
- ✓ les arrêtés des comptes qui concernent la révision des comptes selon un calendrier semestriel c'est-à-dire au 30 juin et au 31 décembre de l'année en cours.
- ✓ l'élaboration des états financiers de synthèse.
- ✓ le report à-nouveau (RAN) qui concerne la clôture de l'exercice en cours et l'ouverture de l'exercice suivant.

(Schématisation des activités annuelles de la SDC : Voir Annexe 7 à la page 79)

La SDC du CESAG s'organise en deux types de comptabilité (la comptabilité de trésorerie et la comptabilité d'engagement)

5.2.4.2.1. La Comptabilité d'Engagement

Le comptable en charge de cette comptabilité, enregistre dans la base de données comptables (SAGE compta) l'ensemble des transactions effectuées par le CESAG, au fur et à mesure qu'elles se produisent. Il s'agit des factures émanant des opérations de ventes et d'achats, de toutes autres pièces justifiant une opération économique du CESAG, aux dates d'établissement de ces pièces.

La comptabilité d'engagement à la SDC concerne l'enregistrement des factures fournisseurs, clients, ordre de recettes et les contrats des enseignants vacataires et autres prestataires de services. Cet enregistrement s'effectue dans les livres-journaux selon trois (3)

cycles d'opérations : le cycle des achats, le cycle des ventes et le cycle des opérations diverses (OD).

- ✓ Le cycle des achats comprend les factures fournisseurs et les contrats des enseignants vacataires et prestataires de services;
- ✓ Le cycle des ventes comprend essentiellement les factures Clients éditées par le responsable de la facturation de la DFC;
- ✓ Le cycle des opérations diverses (OD) se charge des ordres de recettes adressées au personnel débiteur du Centre et de toute autre opération qui n'est ni une opération d'achat, ni une opération de vente, ni une opération de trésorerie. (frais médicaux, régularisations caisse d'avance et les autres opérations à régulariser).

Nous illustrons les différents cycles d'opérations à travers des diagrammes de flux et des fiches de tâches dans les annexes. (*Voir annexes 8 à 19*)

Les trois (3) premiers cycles que nous avons traités à travers ces diagrammes de flux et ces fiches de tâches ont une répercussion directe sur le cycle de trésorerie donc sur la comptabilité de trésorerie.

5.2.4.2.2. La Comptabilité de trésorerie

Dans un contrat synallagmatique chaque partie ou contractant est tenue d'honorer ses obligations ou engagements pris réciproquement vis-à-vis de l'autre. La comptabilité de trésorerie est chargée de constater les opérations ou flux de trésorerie découlant des contrats signés préalablement. Entendons par là, les opérations d'encaissement et/ou de décaissement par la banque et/ou par la caisse d'où la nécessité des deux (2) cycles de trésorerie ;

- ✓ le cycle de trésorerie banque ;
- ✓ le cycle de trésorerie caisse.

Illustration de ces deux (2) cycles à travers les diagrammes de flux et les fiches de tâches. (*Voir les Annexes 8 à 19*)

5.2.4.2.3. Les livres-journaux de la SDC

Nous n'allons pas ici définir le livre-journal car nous l'avons fait dans la première partie de cette étude. (*Voir Annexe 20*)

Il faut noter qu'à la SDC du CESAG, il se présente sous une forme informatisée et respecte le principe de la partie double que suggère le SYSCOHADA. Aussi l'égalité entre le total débit et le total crédit est-il obligatoirement observé dans chaque livre-journal puisque le logiciel incorpore la fonction de calcul Excel qui génère automatiquement les calculs. Pas besoin d'user d'une calculatrice comme dans le Système classique. La SDC a ouvert dans sa comptabilité au total six (6) types de livre-journal :

- ✓ Le livre-journal des achats.
- ✓ Le livre-journal des ventes.
- ✓ Le livre-journal des OD.
- ✓ Le livre-journal des RAN.
- ✓ Le livre-journal de caisse.
- ✓ Le livre-journal de banque.

NB : Au niveau du livre-journal banque la SDC en a ouvert autant que le nombre de ses comptes de banque, c'est-à-dire un livre-journal par compte bancaire détenu.

5.2.4.2.4. Le grand-livre des comptes de la SDC

Le grand-livre des comptes du CESAG est également généré de façon automatique par le logiciel (SAGE Compta) et regroupe tous les comptes mouvementés quotidiennement dans les livres-journaux. Le rangement chronologique des opérations y est également observé ainsi que le rangement par ordre des numéros de compte (plan comptable général). Il permet de connaître à tout moment le niveau des charges, du chiffre d'affaires, et de faire un suivi budgétaire de

l'exécution du budget prévisionnel. C'est un excellent outil de contrôle de gestion. (Voir Annexe 21)

5.2.4.2.5. La balance générale de la SDC

Le logiciel de comptabilité utilisé à la SDC permet de générer à tout moment de l'année la balance générale dans n'importe quelle forme souhaitée : soit la balance générale à six (6) colonnes, soit celle à huit (8) colonnes, tout dépendra des besoins de l'usage. On pourra y observer clairement les égalités du total débit et du total crédit de chaque colonne car les calculs y sont pris en charge par la fonction Excel intégrée dans le logiciel. La balance générale est dite provisoire tant que les écritures de régularisation de fin d'exercice n'y sont pas encore constatées. (Voir Annexe 1)

5.2.4.2.6. Les arrêtés des comptes : La révision des comptes

L'arrêté des comptes au CESAG est le point d'orgue des opérations de l'exercice. C'est l'occasion de procéder à la révision de l'intégralité des comptes de l'entreprise à partir du contrôle de :

- la balance générale avant inventaire ;
- l'inventaire des stocks (permanent ou intermittent) ;
- des immobilisations et des valeurs disponibles ;
- la justification des soldes des comptes ;
- des écritures de régularisations diverses (les charges et produits constatés d'avance ou à payer) ;
- des dotations aux amortissements et aux provisions ;
- les cut-off censure.

Au CESAG, l'arrêté des comptes s'effectue selon un calendrier semestriel ; un arrêté des compte à mi-parcours au 30 juin et le second au 31 décembre de l'exercice comptable de l'année N.

5.2.4.2.6.1. Les inventaires

Il en existe de plusieurs types. A savoir l'inventaire intermittent et l'inventaire permanent. La SDC a opté pour l'inventaire intermittent qui est relativement moins fastidieux et unique à chaque arrêté des comptes au 31 décembre de chaque année, en présence du gestionnaire du stock, de l'équipe des comptables et du représentant du CAC. Après les décomptes, les quantités physiques obtenues sont rapprochées aux quantités théoriques tirées de la base de données du gestionnaire du stock. Si un écart se dégage de ce rapprochement, il doit être analysé et justifié à travers le procès-verbal (PV) d'inventaire. C'est sur la base de ce PV que la SDC procède à la constatation des écritures de régularisations. Notamment, le principe comptable suggère les écritures suivantes:

- ✓ l'annulation du stock initial en contre partie du compte de variations de stock.
- ✓ la constatation du stock final inventorié en contre partie du compte de variations de stock.

La justification des écarts d'inventaire, reste une activité extracomptable engageant entièrement la responsabilité du magasinier et sa hiérarchie.

5.2.4.2.6.2. Les régularisations

Elles concernent toutes les classes du plan des comptes. Nous venons de voir par ailleurs, le cas des régularisations sur les stocks mais nous pouvons avoir également celui des régularisations sur les capitaux propres (les provisions pour risques et charges), sur les immobilisations (les dotations aux amortissements), sur les tiers (provisions pour dépréciation des créances et des dettes), sur les valeurs disponibles, sur les comptes de gestion (charges et produits). En général, c'est le chef comptable qui soumet le document supportant les écritures de régularisations aux comptables qui les enregistrent.

5.2.4.2.7. La balance générale définitive

C'est un tableau, présenté périodiquement, en fin d'année, fin de semaine, le plus souvent en fin de mois qui regroupe tous les comptes mouvementés pendant la période avec leur solde respectif. La balance est un instrument de contrôle dont les propriétés sont les suivantes :

$$\text{Total des débits} = \text{Total des crédits}$$

$$\text{Total des soldes débiteurs} = \text{Total des soldes créditeurs}$$

Cette balance ne sera générée qu'après l'intégration de toutes les écritures de régularisation jusqu'à la dernière à savoir, également celles qui se dégageront du rapport de mission du CAC. Ainsi, à partir de cette balance définitive, on sera en mesure de calculer le résultat net de l'exercice à travers cette équation :

$$\text{Résultat Net} = \text{Total des Produits} - \text{Total des Charges}$$

5.2.4.2.8. Les états financiers de synthèse

Les états financiers sont une représentation financière structurée des événements affectant une entreprise, et des transactions réalisées par celle-ci. Leur objectif est de fournir des informations sur la situation financière, la performance, et les flux de trésorerie d'une entreprise.

Ces informations sont utiles à divers d'utilisateurs lors de leur prise de décisions économiques. Les états financiers servent ainsi à comparer dans le temps la performance d'une entreprise par rapport à ses performances passées, mais aussi par rapport à d'autres entreprises. Dans le cas de la SDC, il est réalisé après l'édition de la balance définitive validé par le CAC. Cette balance définitive sous la forme électronique (fichier Excel) est déversée dans un logiciel (bilsysco) conçu spécialement pour l'édition d'états financier. Ensuite, le document est mis en forme, tiré et remis aux CAC. Ce dernier l'analyse pendant la mission la mission d'audit et donne son point de vue de le certifier.

Conclusion du chapitre 5

Le CESAG est une institution sous régionale appartenant aux huit pays de l'UEMOA. Il a une mission noble qui est de former les managers de demain. Par ailleurs, c'est tout un patrimoine à sauvegarder durablement pour le destin de l'Afrique. Sa gestion doit être axée sur les résultats et les principes de bonne gouvernance. Il serait inconcevable qu'un tel centre de formation en gestion rencontre des dysfonctionnements de management dans son organisation. C'est par souci d'anticipation à des risques d'erreurs en gestion que cette étude de diagnostic du système d'organisation comptable est présentée au chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Le diagnostic du système d'organisation comptable du CESAG

Dans ce chapitre il s'agira essentiellement de présenter sous forme d'un tableau les caractéristiques de l'organisation comptable de la SDC, à savoir : les facteurs clés de succès et les facteurs de risque. Ensuite nous présenterons une évaluation des résultats de l'analyse.

6.1. La présentation des forces et faiblesses de l'organisation comptable du CESAG

Après l'analyse scrupuleuse des différentes réponses aux questionnaires de nos sondages et également des rapports de nos divers entretiens avec le personnel de la DFC et des services connexes nous avons élaboré une synthèse dans le tableau d'analyse suivant deux aspects de base : forces et faiblesses.

En définitive, nous avons les résultats de notre analyse classés dans les deux rubriques du tableau d'analyse selon un ordre d'importance décroissante. Ainsi, dans chaque rubrique, il a été énuméré un certain nombre de caractéristiques du système d'organisation comptable du CESAG :

- la case « Forces » : trois éléments ;
- la case « Faiblesses » : sept éléments ;

Tableau 5 : Analyse forces et faiblesses du système comptable du CESAG

Positifs	Négatifs
FORCES	FAIBLESSES
1-caractère informatisé du système comptable du CESAG	1-absence de manuel des procédures comptables adapté
2-abnégation et disponibilité de l'équipe de la SDC	2-absence de chef comptable dont le poste est vacant depuis 2010
3-possibilité de migration vers un système de gestion intégrée ou ERP	3-sous effectivité au sein de la SDC
	4-redondance de tâches de saisies manuelles
	5-absence de communication entre la SDC et les autres services du CESAG
	6-non verrouillage des fichiers des exercices comptables antérieurs
	7-nécessité d'utilisation d'un logiciel de gestion comptable plus performant que SAGE ligne 100

Source : nous-même

6.2. Les observations sur les forces et faiblesses du système d'organisation comptable du CESAG

Nos observations touchent aussi bien les forces que les faiblesses décelées dans le tableau d'analyse ci-dessus. Alors, quelques remarques relatives aux forces sont :

-la performance du système d'organisation comptable de la SDC repose surtout sur son niveau d'informatisation relativement avancé. En effet, ce n'est pas fortuite le fait qu'aujourd'hui 99% des services comptables se trouvent informatisés car cela présente des avantages nettement supérieurs au coût d'investissement qu'il peut engendrer.

-un avantage très important de la nécessité de migrer vers les ERP ou systèmes de gestion intégrée au CESAG se trouve dans le fait qu'ils permettent l'élimination de la redondance des

tâches de saisies manuelles au profit de l'unicité des saisies. Ils ont l'avantage de regrouper l'ensemble des fonctions du CESAG sur une base de données commune.

A l'opposé, quelques observations sur les faiblesses se résument comme suit :

-l'absence du chef comptable dans l'organigramme de la DFC crée un dysfonctionnement conséquent dans le système d'organisation comptable du CESAG, à savoir : des lenteurs constatées dans le traitement de l'information, une sous effectivité et une pression de travail énorme sur le reste de l'équipe de la SDC.

-le progiciel de gestion SAGE réservé particulièrement aux PME et PMI n'est pas adapté à la gestion comptable d'une institution telle que le CESAG.

Dès lors, l'étape suivante nous emmène à une évaluation des points cités dans les 2 rubriques de notre tableau d'analyse (forces et faiblesses) afin de mesurer leur impact sur la performance du système d'organisation comptable du CESAG.

6.3. L'identification et l'analyse des risques du système d'organisation comptable du CESAG

Notre diagnostic a révélé quelques poches de risques au dispositif de contrôle interne mise en place à la SDC, à savoir :

-l'exhaustivité des enregistrements des pièces comptables quotidiennes n'est pas toujours vérifiées car il y a une absence de règles de suivi et de recoupement de l'information avec d'autres services à la clôture de chaque journée.

-le journal des OD enregistre un nombre pléthoriques d'écritures de régularisations d'erreurs de saisie, ce qui ne reflète pas la fiabilité des comptes.

-le respect de l'enregistrement chronologique des opérations au jour le jour n'est pas observé et cela implique une insuffisance du personnel de la SDC par rapport à l'ampleur des tâches quotidiennes. (deux comptables pour la gestion d'un portefeuille d'environ mille cinq cent clients)

- la fonction de contrôle interne des opérations comptables n'est pas rigoureusement assurée au jour le jour pour déceler rapidement les erreurs de saisie. Elle est parfois reportée en fin d'exercice comptable au 31 décembre.
- la séparation des tâches n'est pas clairement définie entre les fonctions de validation et celles d'exécution. Les personnes qui imputent les pièces comptables sont les mêmes qui les saisissent et qui effectuent les rapprochements bancaires.
- les états financiers de synthèse ne sont pas produits dans le respect des délais légaux c'est-à-dire au plus tard le 30 avril de l'exercice N+1.
- il n'existe pas de règles de sortie des pièces comptables archivées à la comptabilité, à la demande soit de la hiérarchie soit d'un autre service. Ce qui favorise les pertes de pièces comptables.
- le manuel des procédures comptables n'est pas régulièrement mis à jour.
- la création de nouveaux comptes n'est pas soumise à une règle définie et autorisée par le supérieur hiérarchique afin d'éviter des doubles comptes.
- les enregistrements des OD ne sont pas soumis à autorisation du supérieur.
- les bons de commandes non honorés ne sont pas chiffrés pour évaluer les engagements pris par le CESAG.
- des règles d'imputations précises notamment pour ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisations ne sont pas définies.
- l'inexistence de chronogramme des activités d'analyse et de justifications des comptes tiers.
- le logiciel de comptabilité n'est pas régulièrement testé pour approuver les normes de régularité et sécurité informatique.

6.4. L'évaluation des risques du système d'organisation comptable du CESAG

Les modalités de notre évaluation sont les suivantes :

- chaque caractéristique citée dans les différentes rubriques est évaluée à 10 points ;

-la note maximale de chaque rubrique est de 100 points.

Ainsi on aura l'évaluation suivante par rubrique et par ordre décroissant de points :

- 1- la rubrique « Faiblesses » obtient : 70/100 soit 70% ;
- 2- la rubrique « Forces » : 30/100 soit 30% ;

En guise de commentaire de notre évaluation, il apparaît clairement que cette classification démontre un risque non négligeable dans le système d'organisation comptable du CESAG étant donné que les faiblesses décelées remportent la majorité sur les forces. Cependant, l'une des forces décelées à savoir la possibilité de migration vers le système ERP pourrait résorber une grande partie des faiblesses et ainsi mettre l'organisation comptable à l'abri de risques majeurs. Aussi, une faiblesse importante que la SDC gagnerait à élucider se résume en l'absence ou la désuétude du manuel de procédures comptables.

Au terme de ce diagnostic du système d'organisation comptable du CESAG, il en ressort un constat que le manuel des procédures de la SDC existe mais souffre d'un manque de mise à jour rendant alors difficile ou quasi impossible son utilisation. Naturellement, un manuel des procédures qui ne prend pas en compte les changements de l'environnement de travail et des processus intervenus au fil des années, les modifications de la structures de l'organisation, de la stratégie et des objectifs, à un moment donné, ne reflète plus la réalité et donne alors l'impression de l'inexistence d'une procédure écrite. Cependant, lorsque les procédures ne sont inscrites que dans la mémoire humaine, leur mise à jour est d'autant plus complexe à assurer, de même que le transfert des connaissances en cas de mobilité professionnelle (affectations, retraites ou démissions), d'où un risque majeur à long terme. C'est pourquoi notre défi de proposer un projet de manuel actualisé des procédures de la SDC au terme de notre étude.

Conclusion du chapitre 5

Au terme de ce chapitre essentiellement basé sur une étude diagnostique à travers le tableau d'analyse des forces et faiblesses, une liste de recommandations, essentiellement adressée au premier responsable de la DFC, est proposée, à savoir :

- réécrire toutes les procédures de la SDC dans un souci de formaliser, de créer un cadre ou un guide commun de travail et d'éviter la perte de savoir en cas de mobilité professionnel (démission, retraite). Ce qui donnera un caractère de fiabilité, de sécurité et de permanence des méthodes dans la réalisation de ses activités ;
- soumettre à la Direction Générale, le besoin de recruter le chef comptable dont le poste est vacant depuis mars 2010, car les coûts engendrés par les services du cabinet d'assistance comptable demeurent relativement plus élevés ;
- évoluer vers un progiciel de gestion comptable plus performant que le Logiciel SAGE ligne 100, voire évoluer vers les systèmes de gestion intégrée (ERP) en vue de mettre à la disposition des agents une base d'application commune et ainsi de résorber les tâches redondantes ;
- sensibiliser sur la nécessité de la communication inter services pour favoriser le recoupement de l'information.

Conclusion de la deuxième partie

En conclusion partielle, nous pouvons dire que le CESAG est une grande structure à cause de la composition de son patrimoine. Ainsi du point de vue capital social et chiffre d'affaires annuel, on pourrait facilement classer le CESAG au rang des grandes entreprises bien que l'effectif du personnel ne le permet pas. Par ailleurs, nous avons noté également que la DFC a mis en place une organisation comptable basée sur les outils de la technologie de l'information et de communication (TIC) et relativement sécurisée même si quelques dysfonctionnements restent à prendre en compte. En définitive, l'objectif de notre étude de diagnostic du système d'organisation comptable présentée dans cette deuxième partie vise à résorber cela. Nous pensons que les recommandations que nous avons formulées à ce propos, une fois prise en compte, permettra au CESAG d'améliorer son dispositif de gestion de l'information financière et comptable.

CONCLUSION GENERALE

Dans un contexte de recherche de la fiabilité de l'information financière notamment « l'image fidèle », l'entreprise a besoin de disposer d'une organisation comptable composée d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces. Aussi, sous la pression de la concurrence, les entreprises se doivent d'être proactives, travailler en temps réel et donc obtenir immédiatement les informations nécessaires à une prise de décision ; par exemple, elles voudront connaître le chiffre d'affaires journalier pour prendre éventuellement des mesures correctrices rapidement en vue de baisser les prix pour relancer les ventes. Seule une comptabilité bien organisée pourrait répondre à un tel objectif.

Dans le cas du CESAG, nous avons initié une étude de diagnostic du système d'organisation comptable dont la première partie a présenté le « ce qui doit être » et la deuxième partie le « ce qui est ». Pour mieux parvenir à nos objectifs, nous avons mis en œuvre un modèle de travail où nous avons présenté les résultats d'une analyse comparative entre le « ce qui doit être » et le « ce qui est ». Sur cette base, nous avons proposé des recommandations sur le système d'organisation comptable du CESAG, pour son amélioration.

Enfin, nous sommes convaincus que ce modeste travail apportera une contribution non négligeable au CESAG. Cependant nous espérons qu'il pourra servir de données à des études ultérieures.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : balance générale du CESAG
- Annexe 2 : Système comptable classique
- Annexe 3 : Système comptable centralisateur
- Annexe 4 : Grille de séparation des tâches
- Annexe 5 : Liste des programmes de formation du CESAG
- Annexe 6 : Encadré sur le cas de l'entreprise amnésique
- Annexe 7 : Schématisation des activités de la SDC
- Annexe 8 : Cycle des Achats-Factures Fournisseurs
- Annexe 9 : Cycle des Achats-Factures Fournisseurs
- Annexe 10 : Cycle des Achats-contrats personnels extérieurs
- Annexe 11 : Cycle des Achats-contrats personnels extérieurs
- Annexe 12 : Cycles des OD-ordre de recette
- Annexe 13 : Cycles des OD-ordre de recette
- Annexe 14 : Cycle des Ventes : Factures Clients
- Annexe 15 : Cycle des Ventes : Factures Clients
- Annexe 16 : Cycle de trésorerie-caisse
- Annexe 17 : Cycle de trésorerie-caisse
- Annexe 18 : Cycle de trésorerie-banque
- Annexe 19 : Cycle de trésorerie-banque
- Annexe 20 : Liste des livres-journaux ouvert à la SDC
- Annexe 21 : Extrait de Grand livre du compte banque
- Annexe 22 : Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Annexe 1 : Extrait d'une balance générale du CESAG

Sage 100 Comptabilité pour SQL Server 16.05

Aperçu avant impression

CESAG

Balance des comptes

Complète

Période du 01/01/12 au 03/01/12
Tenue de compte : CFA

Sage 100 Comptabilité pour SQL Server 16.05 Date de tirage 29/01/14 à 10:33:22 Page : 1

Numéro de compte	Intitulé des comptes	Mouvements au 31/12/11		Mouvements		Soldes cumulés	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
10200000	FONDS DE DOTATION		1 524 744 038				1 524 744 038
102	CAPITAL PAR DOTATION		1 524 744 038				1 524 744 038
10620000	Ecart de réévaluation libre		1 809 159 635				1 809 159 635
106	ECARTS DE REEVALUATION		1 809 159 635				1 809 159 635
10	CAPITAL		3 333 903 673				3 333 903 673
12100000	Report à nouveau créditeur		2 102 453 165				2 102 453 165
121	REPORT A NOUVEAU CREDITEUR		2 102 453 165				2 102 453 165
12900000	Report à nouveau débiteur	2 078 273 424				2 078 273 424	
129	REPORT A NOUVEAU DEBITEUR	2 078 273 424				2 078 273 424	
12	REPORT A NOUVEAU	2 078 273 424	2 102 453 165				24 179 741
13090000	Résult. en instance d'affect. perte	832 537 388	199 538 626			632 998 762	
130	RESULTAT EN INSTANCE D'AFFECTA	832 537 388	199 538 626			632 998 762	
13	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	832 537 388	199 538 626			632 998 762	
14180000	Subvention d'équipement		48 797 508				48 797 508
141	SUBVENTION D'EQUIPEMENT A		48 797 508				48 797 508
14	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT		48 797 508				48 797 508
16500000	DEPOT ET CAUTION RECUS		500 000				500 000
165	DEPOTS ET CAUTIONNEMENTS RE		500 000				500 000
16	EMPRUNTS ET DETTES ASSIMILEES		500 000				500 000
19600000	PROV INDE DEPART RETRAITE		575 407 926				575 407 926
196	PROVIS. PENSIONS & OBLIGAT* SIM		575 407 926				575 407 926
19880000	Autres prov. finan. risques & charg		154 000 000				154 000 000
198	AUTRES PROV. FINAN. RISQ. & CHA		154 000 000				154 000 000
19	PROV. FINAN. POUR RISQUES & CH		729 407 926				729 407 926
1	COMPTES DE RESSOURSES DUR	2 910 810 812	6 414 600 898				3 503 790 086
21200000	LICENCES	19 761 500				19 761 500	
212	BREV., LICEN., CONCES. & DRTS. SIM	19 761 500				19 761 500	
21300000	LOGICIELS	166 352 435				166 352 435	
213	LOGICIELS	166 352 435				166 352 435	
21	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	186 113 935				186 113 935	
22300000	TERRAIN	462 500 000				462 500 000	
	A reporter	3 559 424 747	6 414 600 898				2 855 176 151

Imprimer Balance des comptes

Page : 1

Montant en CFA

FR 10:33 29/01/2014

Sage 100 Comptabilité pour SQL Server 16.05

Fichier Edition Structure Traitement

Ajouter Consulter Voir/Modifier Supprimer

Saisie des écritures

Ajout d'une pièce

Visualisation/modification...

Saisie des opérations...

Saisie des écritures

Recherche d'écritures

Journaux de saisie

Créer un compte général

Plan comptable

Codes journaux

Gestion et suivi des Tiers

Fonctions avancées

Traitement périodiques

Etats comptables et fiscaux

Fin d'exercice

Aperçu avant impression

CESAG Balance des comptes

Complète

Période du 01/01/12 au 03/01/12
Tenue de compte : CFA

Sage 100 Comptabilité pour SQL Server 16.05 Date de tirage 29/01/14 à 10:33:57 Page : 2

Numéro de compte	Intitulé des comptes	Mouvements au 31/12/11		Mouvements		Soldes cumulés	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
	Report	3 559 424 747	6 414 600 898				2 855 176 151
223	TERRAINS BÂTIS	462 500 000				462 500 000	
22	TERRAINS	462 500 000				462 500 000	
23100000	CONSTRUCTIONS	3 774 165 460				3 774 165 460	
231	BAT IND, AGR, ADM & CCIAUX/SOL P	3 774 165 460				3 774 165 460	
23410000	Inst. cplxes. spécialisées/sol pro.	320 390 801				320 390 801	
234	INSTALLATIONS TECHNIQUES	320 390 801				320 390 801	
23500000	AMENAGEMENT DE BUREAUX	105 119 308				105 119 308	
23510000	Installations générales	13 360 615				13 360 615	
23520000	Aménagement des salles de cours	2 668 375				2 668 375	
23580000	Autres aménagements locaux	13 343 432				13 343 432	
235	AMENAGEMENTS DE BUREAUX	134 491 730				134 491 730	
23600000	AMENAGEMENT DES LOGEMENTS	9 458 000				9 458 000	
23800000	AUTRES INSTALLATIONS ET AMENAG	177 887 022				177 887 022	
23890000	AGENCEMENTS EN COURS	21 128 448				21 128 448	
238	AUTRES INSTALLATIONS ET AGENC	199 015 470				199 015 470	
23	BAT, INSTAL TECHNIQUES & AGENC	4 437 521 461				4 437 521 461	
24100000	MATERIEL ET OUTILLAGE	8 128 240				8 128 240	
24110000	Matériel industriel	119 361 914				119 361 914	
241	MAT. & OUTIL. INDUSTRIEL & CCIAL.	127 490 154				127 490 154	
24410000	Matériel de bureau	283 152 927				283 152 927	
24420000	Matériel informatique	327 125 313				327 125 313	
24441000	MOBILIER DE BUREAU	279 942 977				279 942 977	
24451000	MATERIEL PEDAGOGIQUE	217 202 462				217 202 462	
24452000	MATERIEL AUDIOVISUEL	207 352 621				207 352 621	
24453000	MATERIEL ET MOBILIER MEDICAL	2 023 600				2 023 600	
24460000	Mat. & mob. immeubles de rapport	33 571 748				33 571 748	
24461000	MATERIEL DE LOGEMENT	8 674 842				8 674 842	
24462000	Mobilier des immeubles de rapport	35 134 438				35 134 438	
244	MATERIEL ET MOBILIER	1 394 180 928				1 394 180 928	
	A reporter	9 518 617 290	6 414 600 898			3 104 016 392	

Imprimer Balance des comptes

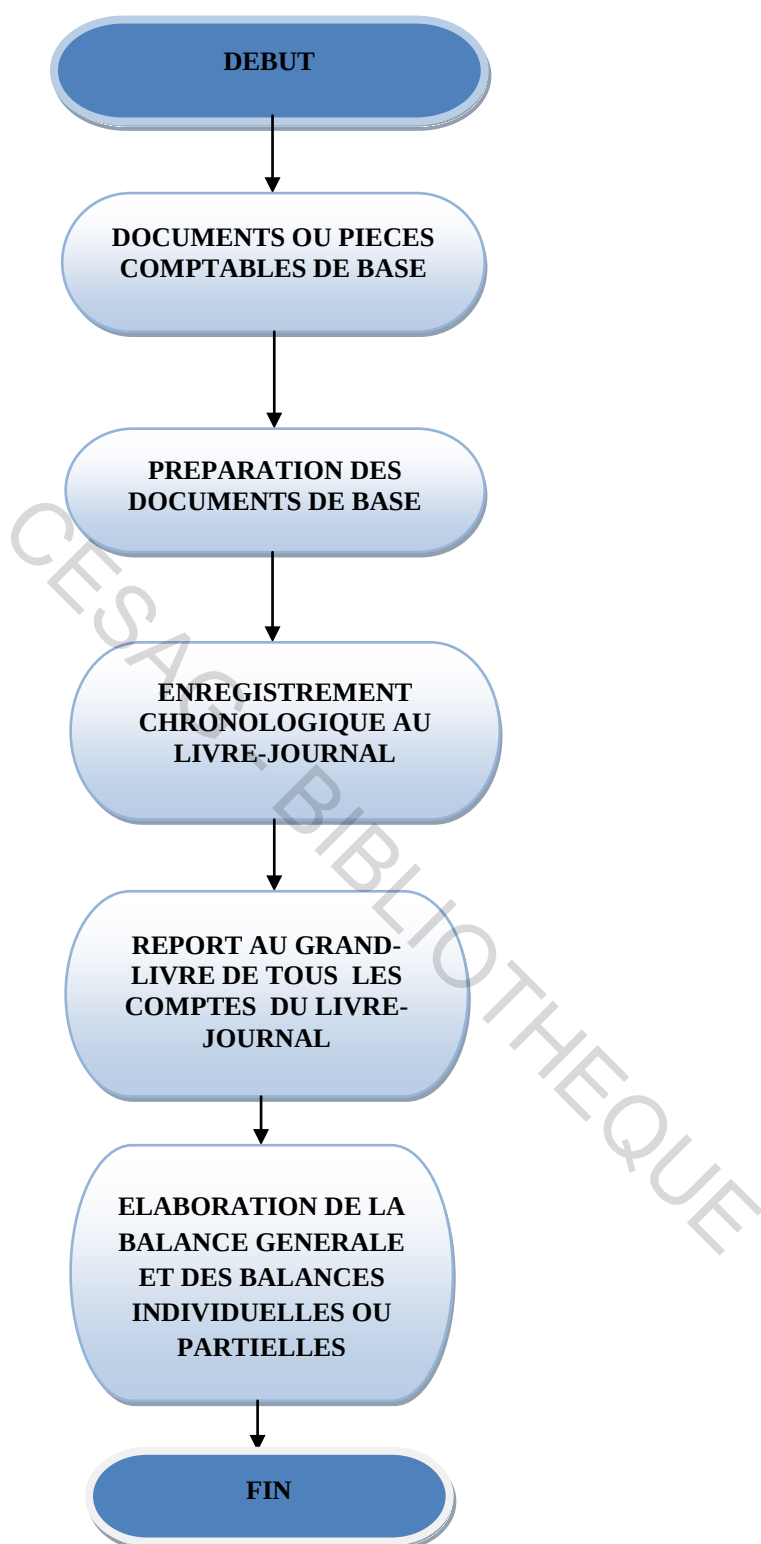
Page : 2

Montant en CFA

FR 10:33 29/01/2014

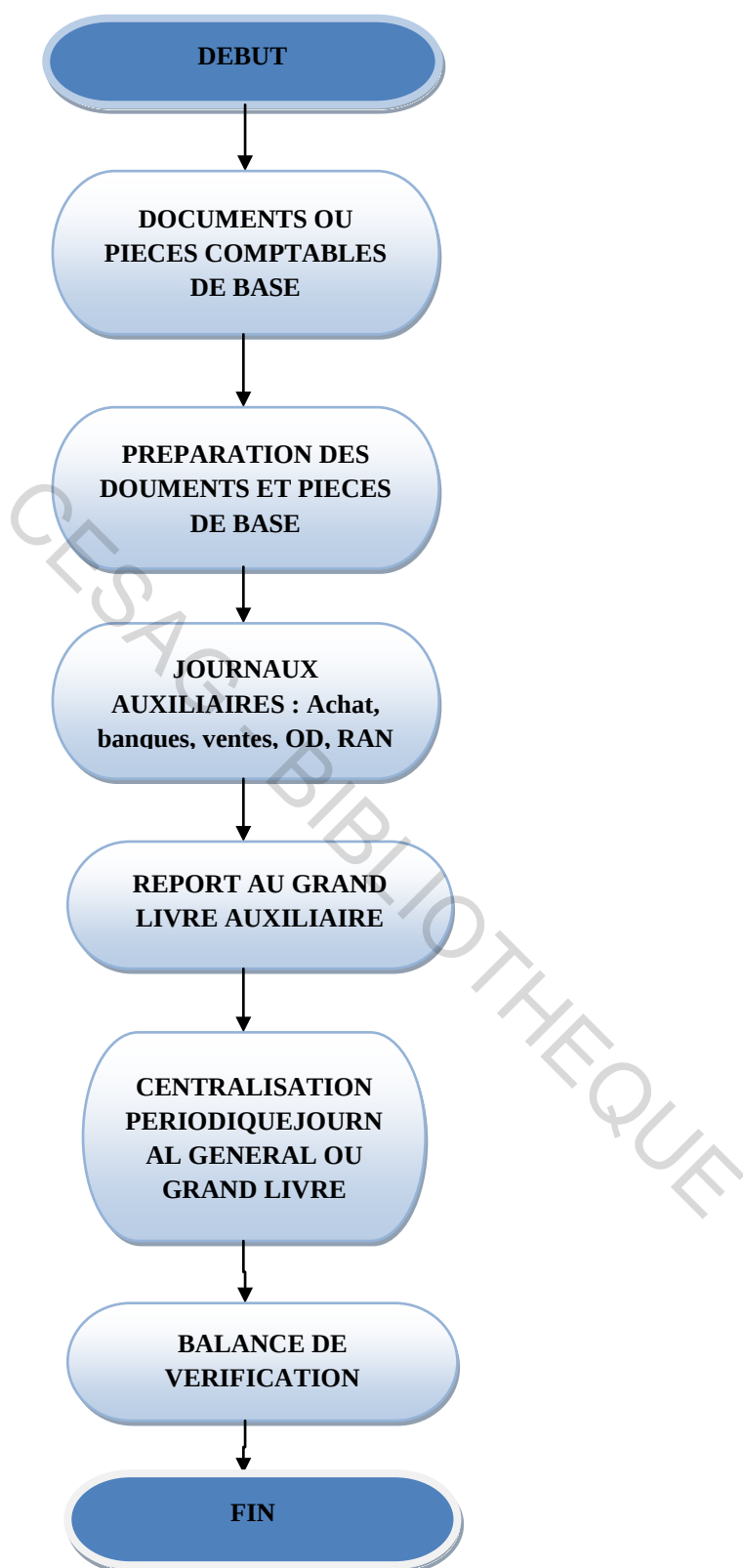
Source : base d'application comptable du CESAG

Annexe 2 : Le système classique



Source : (Bernard Dansou GOVOEI, 2007 :4).

Annexe 3 : Le système centralisateur



Source : (Bernard Dansou GOVOEI, 2007 :45).

Annexe 4 : La grille de séparation des tâches

Tâches	Fonctions concernées		
	Chef Comptable	Comptable 1 chargé des engagements	Comptable 2 chargé des règlements
Imputations et saisies des opérations d'engagement		✓	
Imputations et saisies des opérations de règlements			✓
vérifications et validations des enregistrements	✓		
Suivi, analyse et justification des comptes	✓	✓	✓
Classement des pièces		✓	✓
Modification des écritures	✓	✓	✓
Suppression des écritures	✓		
Enregistrements des OD de régularisation	✓	✓	✓

Source : Nous-même

Annexe 5 : Liste des programmes de formation au CESAG

PROGRAMMES	DUREE	PUBLIC	MODE DE RECRUTEMENT	PERIODE DE RECRUTEMENT	FRAIS DE SCOLARITE
LPGEO 1 Licence Professionnelle de Gestion des Entreprises et Autres Organisations 1ère année	12 mois	Titulaires du Baccalauréat	Concours	Avril/Mai/juin	1.225.000 FCFA+5.000 f cfa assurance +170.000 frais de tenue
LPGEO 2 Licence Professionnelle de Gestion des Entreprises et Autres Organisations 2ème année	12 mois				1.275.000 FCFA+5.000 f cfa assurance
LPGEO 3 (option : GRH-GP-MS) Licence Professionnelle de Gestion des Entreprises et Autres Organisations 3ème année	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 2	Concours	Avril/Mai/juin	1.325.000 FCFA+5.000 f cfa assurance
LPTCF 1 Licence Professionnelle en Techniques Comptables et Financières 1ère année	12 mois	Titulaires du Baccalauréat	Concours	Avril/Mai/juin	1.225.000 FCFA+5.000 f cfa assurance +170.000 frais de tenue
LPTCF 2 Licence Professionnelle en Techniques Comptables et Financières 2ème année	12 mois				1 275 000 FCFA+5.000 f cfa assurance
LPTCF 3 Licence Professionnelle en Techniques Comptables et Financières 3ème année	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 2 en Finance/comptabilité	Concours	Avril/Mai/juin	1.325.000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MPSG 1 (option : GRH-GP-MS) Master Professionnel en Sciences de Gestion 1ère année	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 3	Concours	Avril/Mai/juin	1 825 000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MPSG 2 Master Professionnel en Sciences de Gestion 2ème année	12 mois				1 825 000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MPCGF 1 Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière 1ère année	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 3 en Finance/Comptabilité	Concours	Avril/Mai/juin	1 825 000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MPCGF 2 Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière 2ème année	12 mois				1 825 000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MPACG 1 Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion, 1ère année	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 3 en Finance/Comptabilité	Concours	Avril/Mai/juin	1 825 000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MPACG 2 Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion, 2ème année	12 mois				1 825 000 FCFA+5.000 f cfa assurance

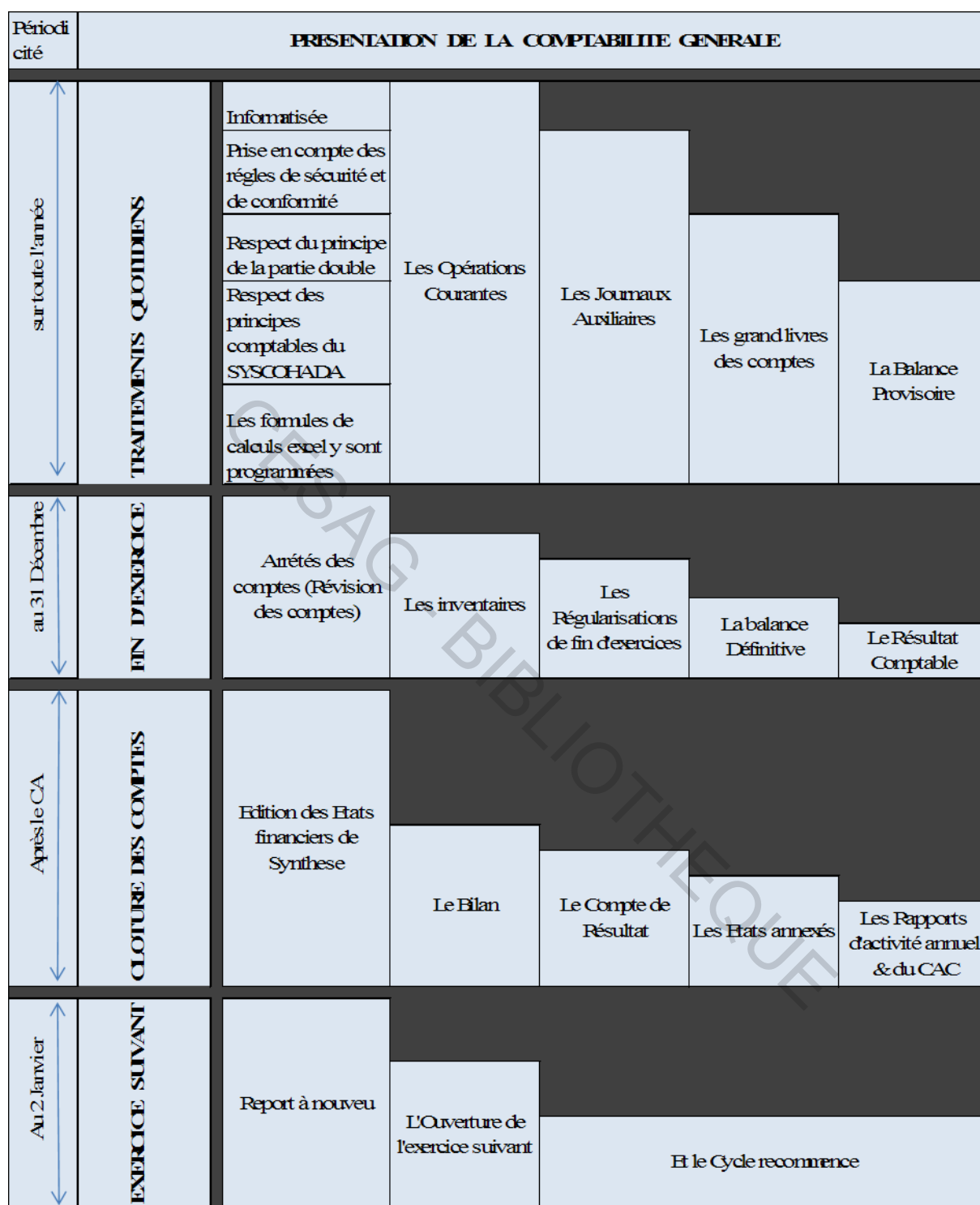
DESAG DESS/Administration et Gestion	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4	Concours	Avril/Mai/juin	2.995.000 FCFA+5.000 f cfa assurance
DESAG/MAE , ex DESAG-CAAE Double Diplôme DESAG et Master Administration des Entreprises (Enseignement à distance)	24 mois	Titulaire d'un Diplôme de niveau Bac + 4	Concours	Avril/Mai/juin	3.025.000 F CFA+5.000 f cfa assurance
MBAIP MBA International Paris	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4 + 2 années d'expérience professionnelle obligatoire	Concours	Avril/Mai/juin	4.500.000 F CFA+5.000 f cfa assurance
MBA-GP /Gestion de Projets	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4	Concours	Avril/Mai/juin	2.995.000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MBA-MS /Marketing et Stratégie	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4	Concours	Avril/Mai/juin	2.995.000 FCFA+5.000 f cfa assurance
DESCOGEF /Diplôme d'Etudes Supérieures de Comptabilité et Gestion Financière	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4	Sur titre ou examen	Avril/Mai/juin	4.000.000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MBA-ACG /Audit et Contrôle de Gestion	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4	Concours	Avril/Mai/juin	2.995.000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MBA-BF /Banque et Finance (Parfaitement bilingue : Français, Anglais)	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4 + 2 années d'expérience professionnelle	Concours	Avril/Mai/juin.	3.725.000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MAM /Master Africain en Microfinance	5 mois + 4 mois de stage obligatoire	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac+4	Sur dossier	Janvier/Juin	3 209 000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MBA-GSS /Gestion des Services de Santé + 2 Options : 1 - Gestion Hospitalière 2 - Gestion des Programmes de Santé	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4 Médecins, Pharmaciens, spécialistes en sciences sociales de niveau Bac + 4	Concours	Avril/Mai/juin	2.995.000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MBA-ES /Economie de la Santé	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4 Médecins, Pharmaciens, spécialistes en sciences sociales de niveau Bac + 4	Concours	Avril/Mai/juin	2.995.000 FCFA+5.000 f cfa assurance

MBA-IGF /Ingénierie et Gestion de la Formation (Formation presentielle ou à distance)	12 mois en alternance	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4 + 2 années d'expérience professionnelle	Concours	Avril/Mai/juin	2.995.000 FCFA+5.000 f cfa assurance
MBA-GRH /Gestion des Ressources Humaines	12 mois	Titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4 + 2 années d'expérience professionnelle	Concours	Avril/Mai/juin	2.995.000 FCFA+5.000 f cfa assurance

Annexe 6 : encadré présentant le cas de l'entreprise amnésique

Cas de l'entreprise amnésique : similaire à celui de la SDC
« La perte de mémoire constitue sans aucun doute l'une des faiblesses des entreprises françaises, lesquelles consacrent peu d'énergie à stocker leurs savoir-faire. Les vagues de départ en retraite se traduisent par des pertes significatives d'expérience. Si les changements de personnes sont parfois mis à profit pour renouveler les méthodes, ils entraînent aussi des discontinuités coûteuses. Inversement, la capitalisation constante des connaissances, fait partie du mythe de l'entreprise japonaise. Certains voyageurs rapportent qu'on y trouve des « collections d'informations » impressionnantes, patiemment amassées et stockées au fil des ans.»
Source: (A. Henry & I. Monkam-daverat, 2001:37).

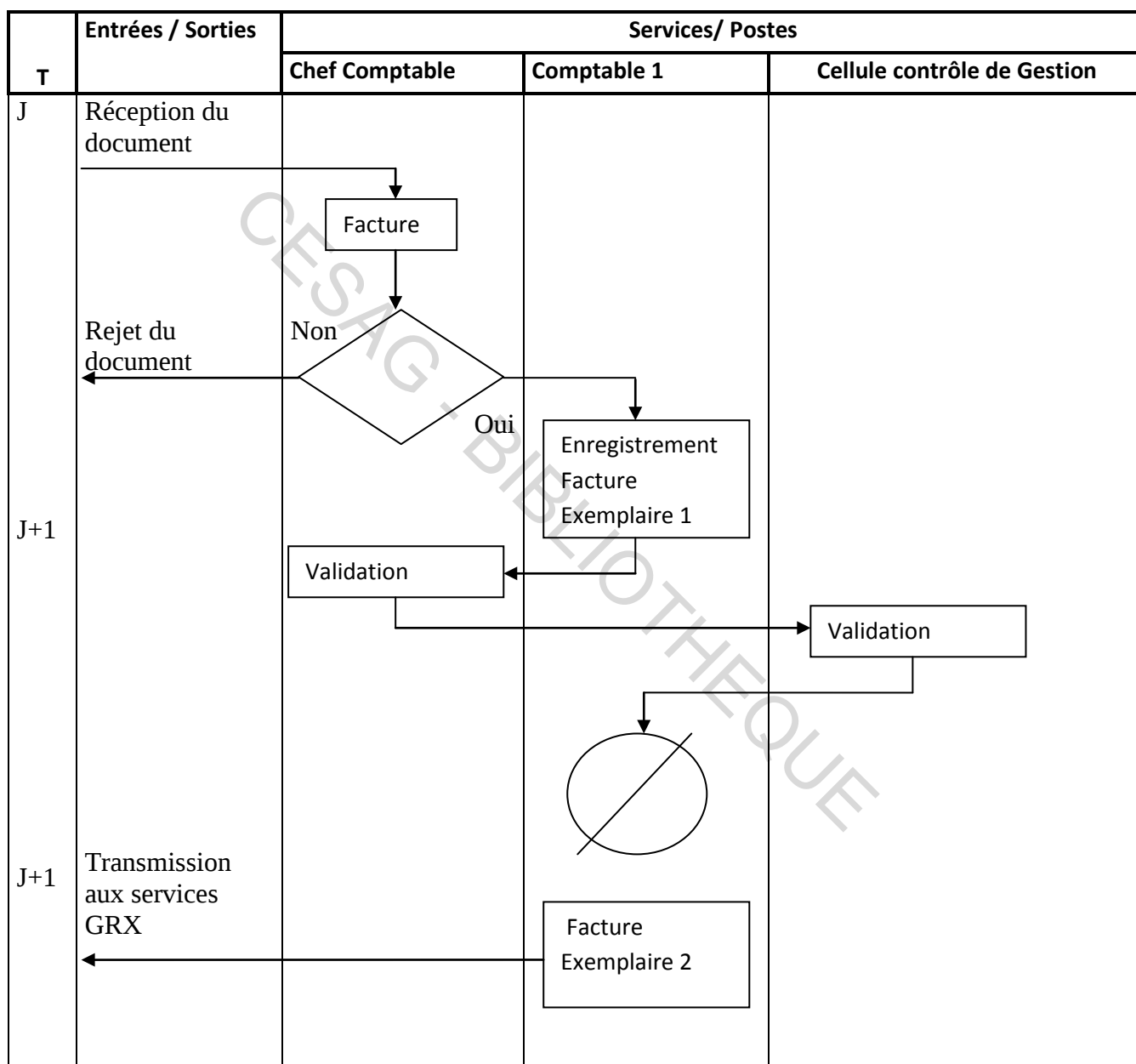
Annexe 7 : Schématisation des activités annuelles de la SDC



Annexe 8 : Cycle des Achats-Factures Fournisseurs



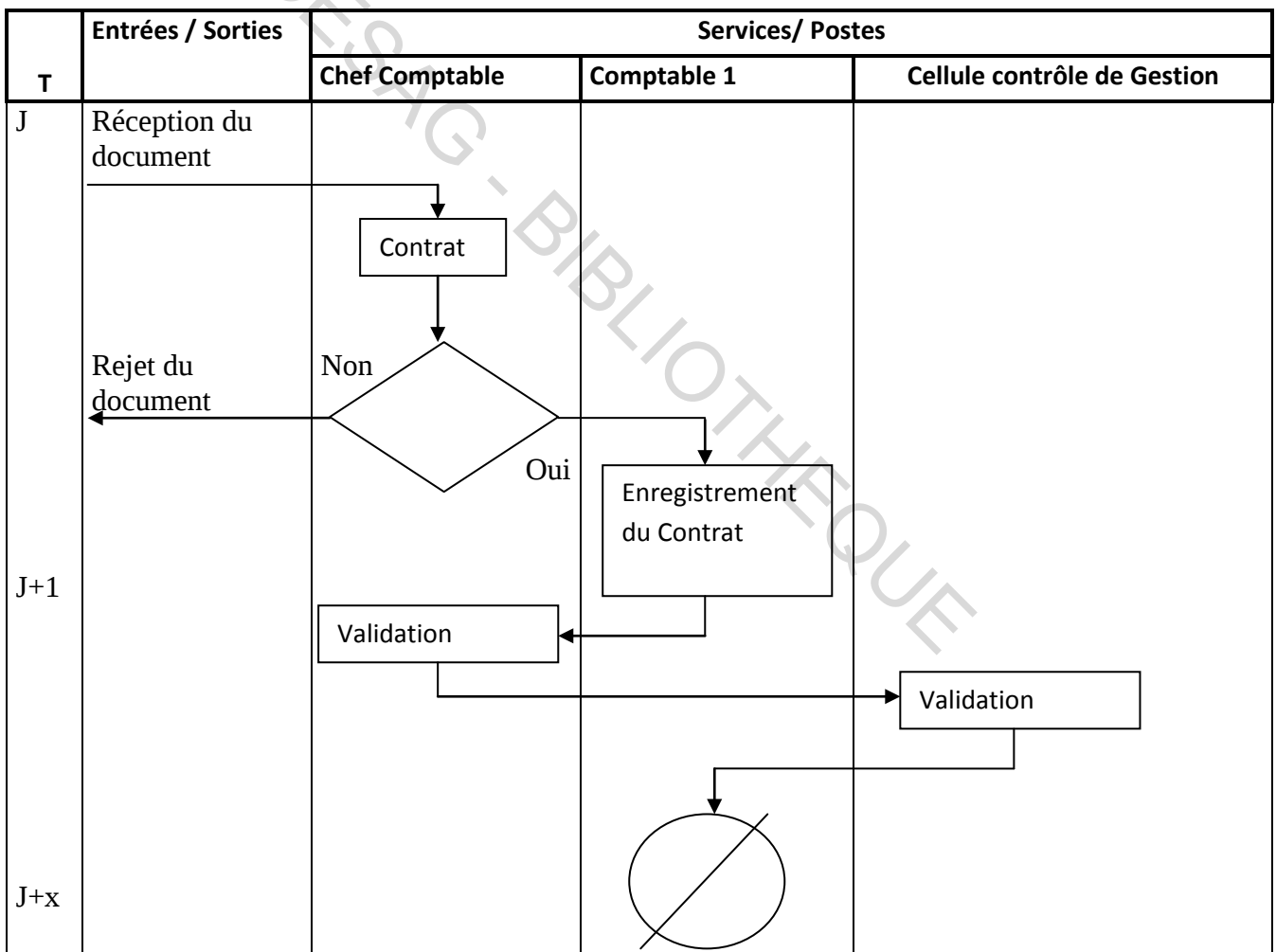
Direction Financière et Comptable (DFC)	Service: Sous Direction de la Comptabilité (SDC)	Classement: N° (Codification à indiquer)	Page 1/1
Périodicité Permanente	Procédure Cycle des Achats: Factures Fournisseurs	Date: 30/11/2012	
		Rédacteur: M. Alex GOORE BI	



contrôle de gestion	procède à leur validation ; ▪ Après validation, retourne les pièces de saisie à la SDC pour Archivage. Ainsi prend fin ce cycle d'opération d'Achat./.	
---------------------	--	--

Annexe 10 : Cycle des Achats-contrats personnels extérieurs

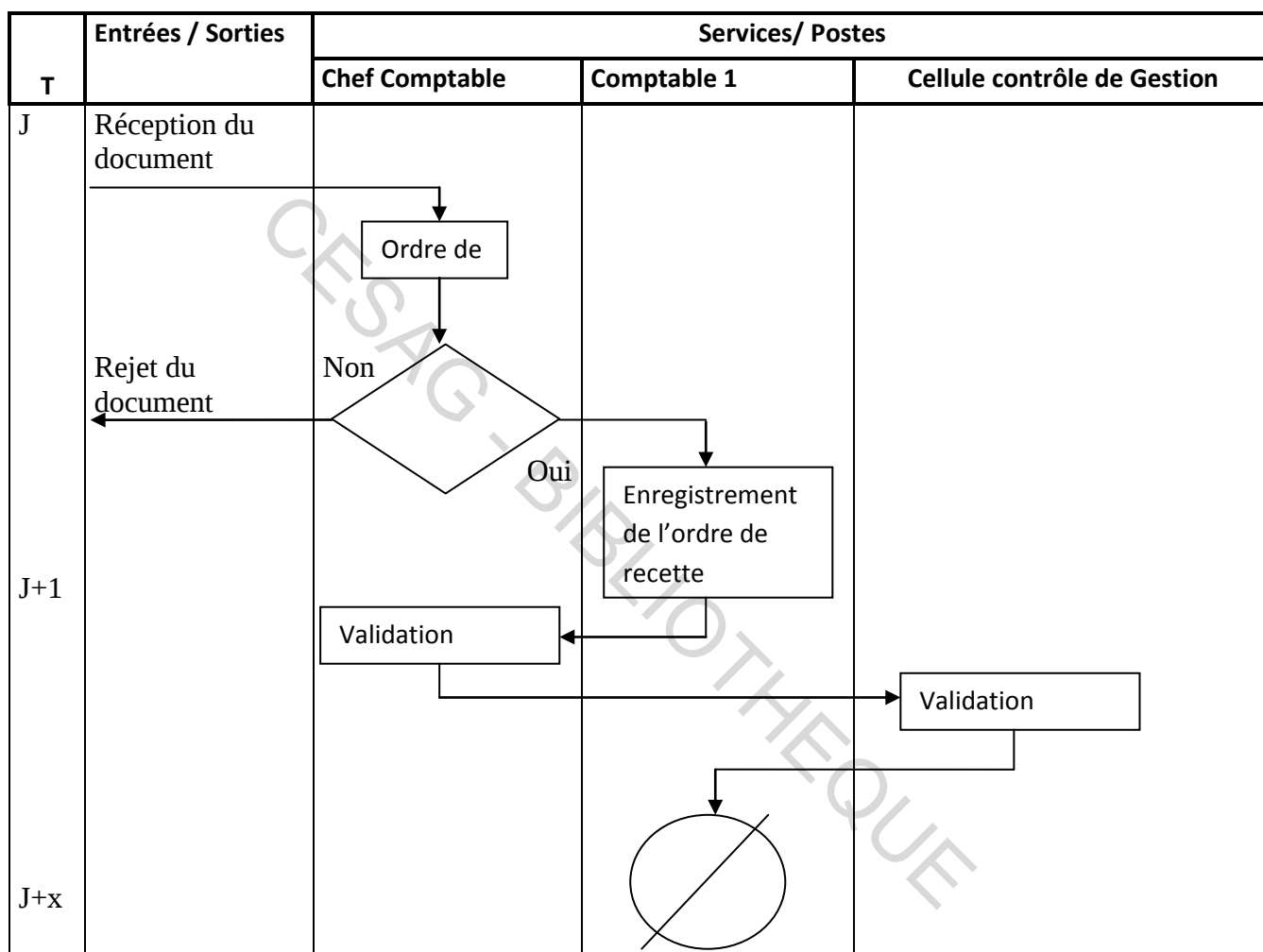
	Direction Financière et Comptable (DFC)	Service: Sous Direction de la Comptabilité (SDC)	Classement: N° (Codification à indiquer)	Page 3/
Périodicité Permanente	Procédure Cycle des Achats: Contrat des Vacataires et des Prestataires de services		Date: 30/11/2012	
			Rédacteur: M. Alex GOORE BI	



Annexe 12 : Cycles des OD-ordre de recette



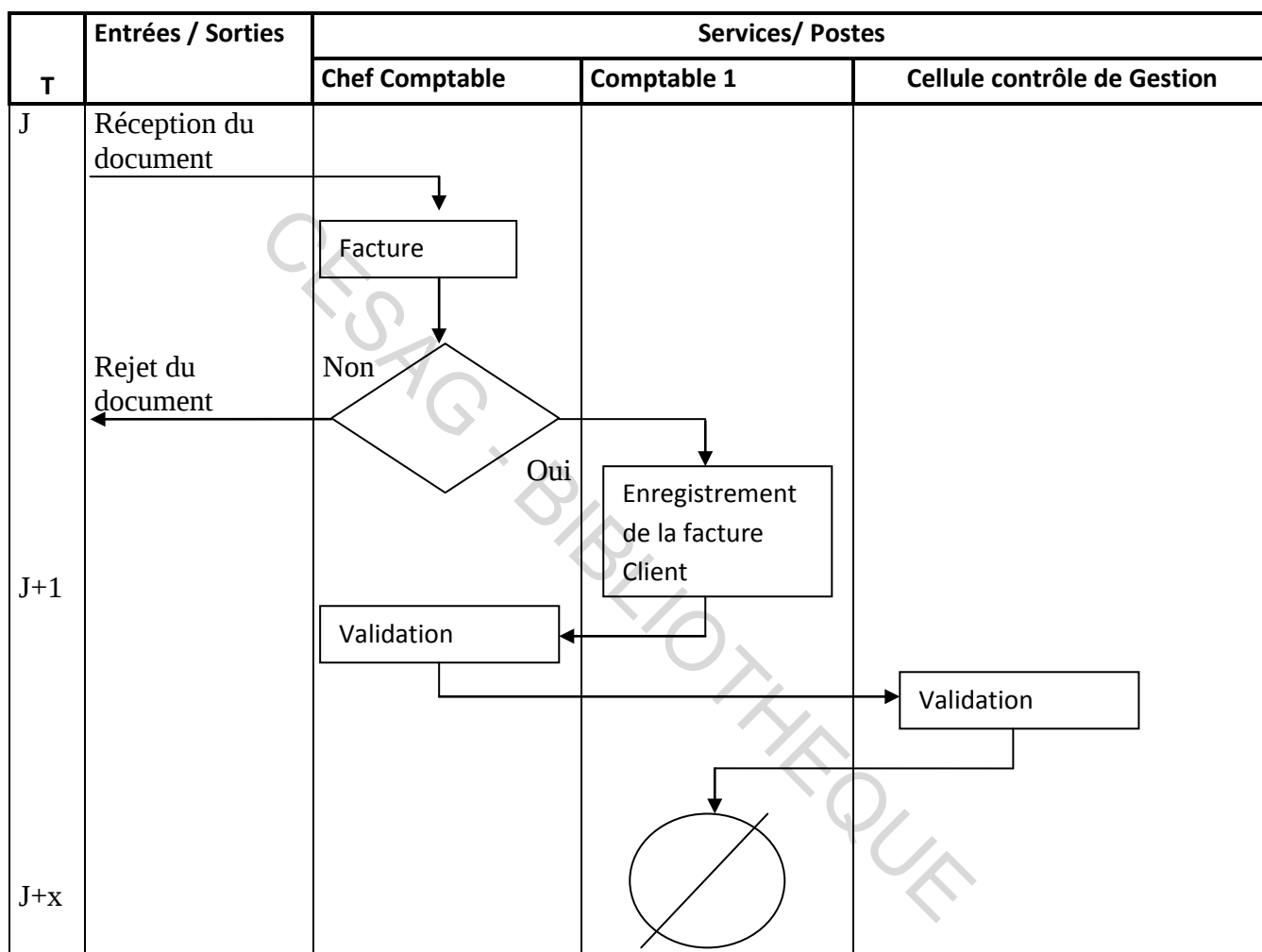
Direction Financière et Comptable (DFC)	Service: Sous Direction de la Comptabilité (SDC)	Classement: N° (Codification à indiquer)	Page 5/
Périodicité Permanente	Procédure Cycle des Opérations Diverses: Ordre de Recette	Date: 30/11/2012	
		Rédacteur: M. Alex GOORE BI	



Annexe 14 : Cycle des Ventes : Factures Clients



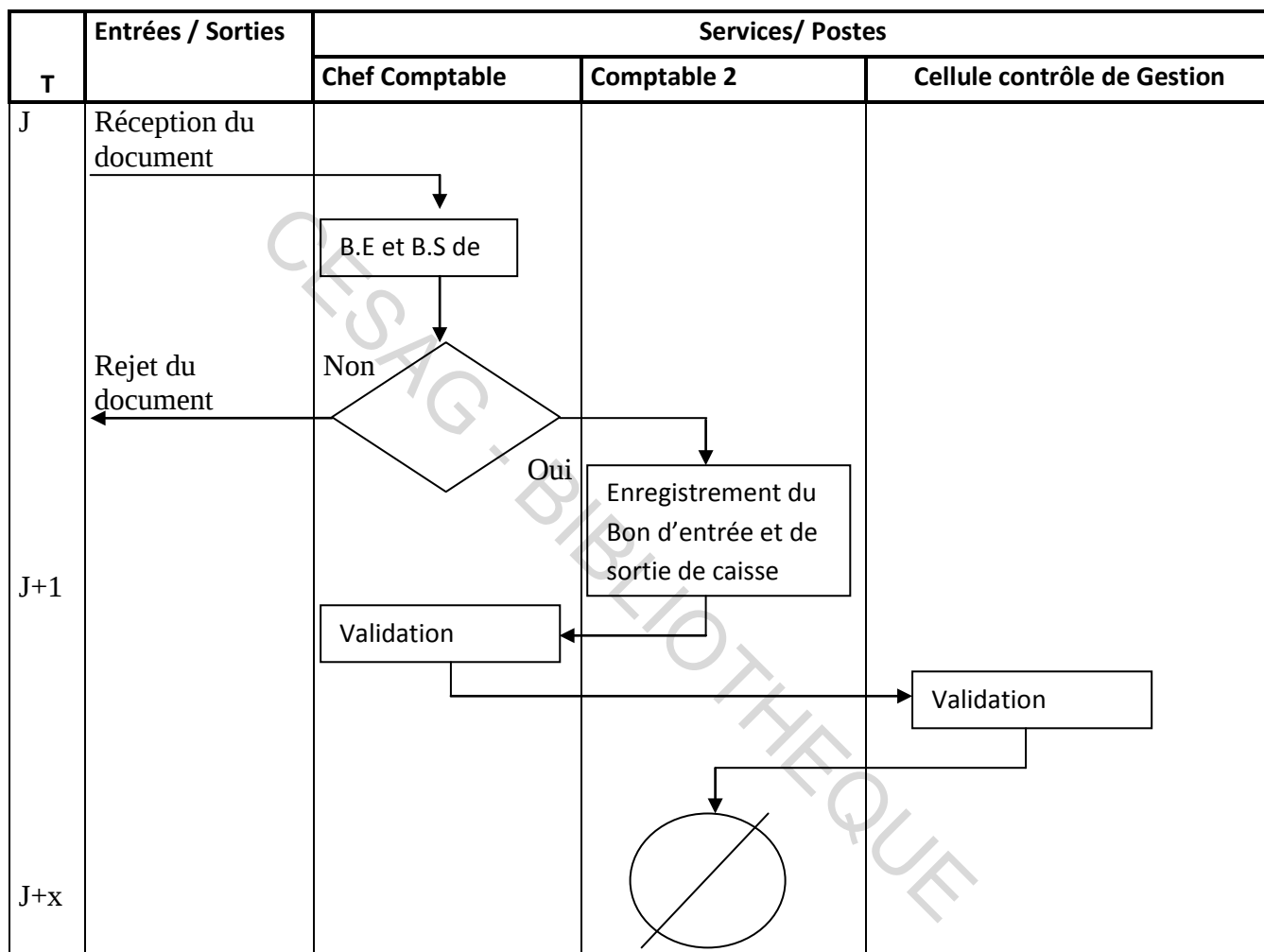
Direction Financière et Comptable (DFC)	Service: Sous Direction de la Comptabilité (SDC)	Classement: N° (Codification à indiquer)	Page 7/
Périodicité Permanente	Procédure Cycle des Ventes: Factures clients	Date: 30/11/2012	Rédacteur: M. Alex GOORE BI



Annexe 16 : Cycle de trésorerie-caisse



Direction Financière et Comptable (DFC)	Service: Sous Direction de la Comptabilité (SDC)	Classement: N° (Codification à indiquer)	Page 9/
Périodicité Permanente	Procédure Cycle de trésorerie: Entrée et Sortie de caisse	Date: 30/11/2012	Rédacteur: M. Alex GOORE BI

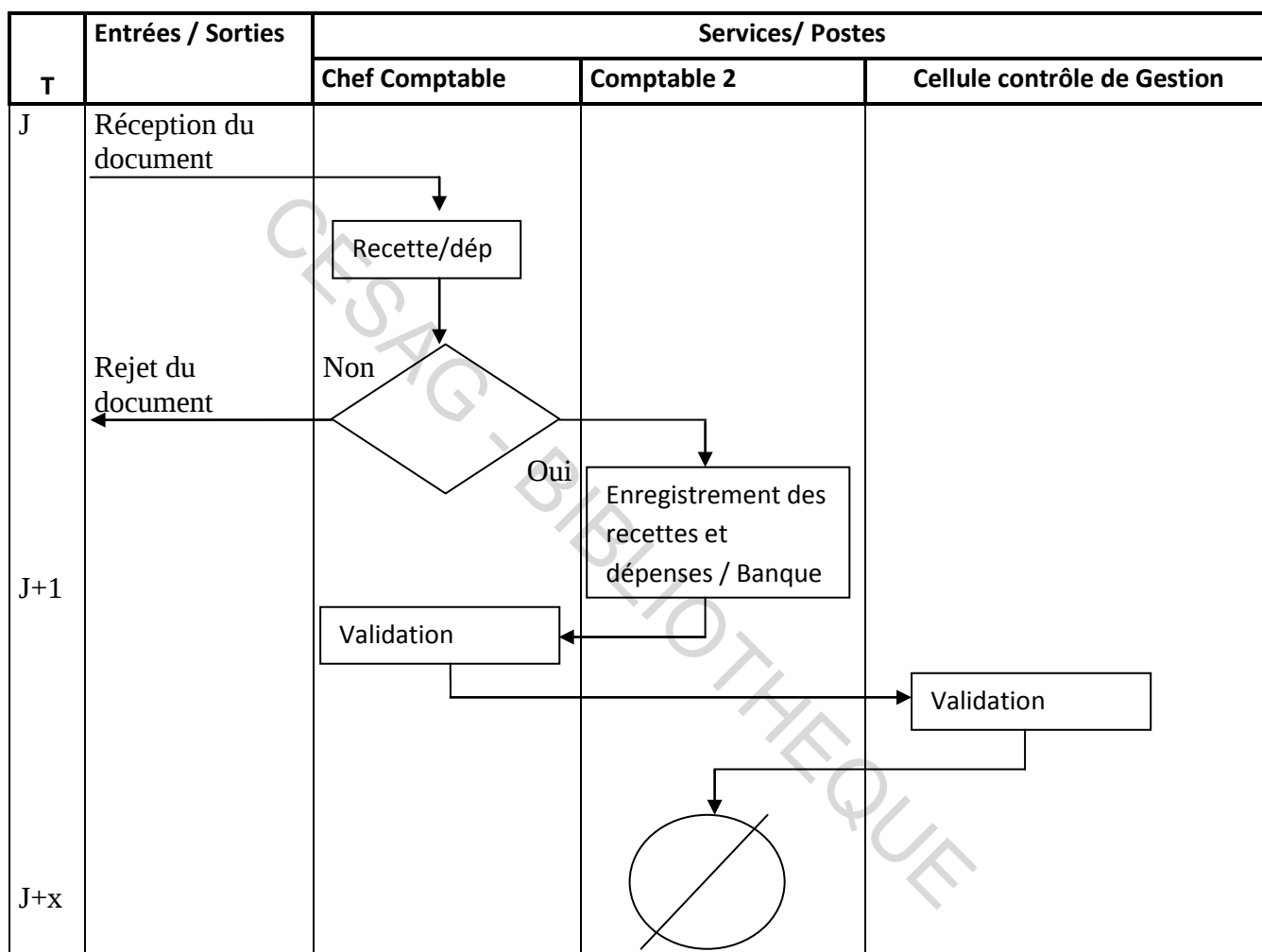


Annexe 18 : Cycle de trésorerie-banque

Direction Financière
et Comptable (DFC)Service: Sous Direction
de la Comptabilité
(SDC)Classement: N°
(Codification à
indiquer)Page
11/Périodicité
PermanenteProcédure
Cycle de trésorerie: Entrée et Sortie de
Banque

Date: 30/11/2012

Rédacteur: M. Alex GOORE BI



Annexe 19 : Cycle de trésorerie-banque



		Direction Financière et Comptable (DFC)	Service: Sous Direction de la Comptabilité (SDC)	Classement: N°	Page 12/
Périodicité Permanente		Procédure Cycle de Trésorerie: Recettes et dépenses / Banque		Date: 30/11/2012	
				Rédacteur: M. Alex GOORE BI	
Postes		Tâches			Références
Chef Comptable		▪ Réceptionner les pièces de recette et de dépenses transmises à la SDC par l'agent de la trésorerie par cahier de transmission ; ▪ Procéder aux contrôles de régularité et de conformité des pièces de Banque: le libellé, le montant, le numéro de la facture, le nom du bénéficiaire ou du déposant, etc.; ▪ Rejeter la pièce de Banque si erreur et/ou omission d'un élément ; ▪ Sinon la transmettre au Comptable en charge de la trésorerie ; ▪ Contrôler et valider la pièce de saisie Banque ; ▪ Transmettre la pièce de saisie et les brouillards de saisie en fin de journée à la cellule contrôle de gestion pour validation ;			
Comptable 2		▪ Reçois quotidiennement les pièces de recette et de dépense banque du Chef comptable ; ▪ Traiter les pièces de Banque : joindre une fiche d'imputation pour imputation comptable en précisant les détails suivants : le compte débité et le compte crédité, l'exercice comptable, la date, le numéro de la pièce de saisie qui peut être le numéro du chèque ou de l'avis d'opération, le livre-journal concerné, le libellé, etc. ; ▪ Enregistrer les pièces de Banque au livre-journal de Banque concerné et tirer les extraits de compte de Tiers à joindre à la pièce de saisie, tirer le brouillard de saisie banque à la fin de la journée; ▪ Transmettre les pièces de saisie et le brouillard de saisie banque au Chef comptable pour la validation ; ▪ Archiver les pièces de saisie et le brouillard de saisie après la validation par la cellule contrôle de gestion ;			
La Cellule contrôle de gestion		▪ Reçois les pièces de saisie et les brouillards de saisie en fin de journée, de la SDC, et procède à leur validation ; ▪ Après validation, retourne les pièces de saisie et les brouillards de saisie à la SDC pour Archivage. Ainsi prend fin ce cycle de Trésorerie Banque./.			

Annexe 20 : Liste des livres journaux ouverts au CESAG

Sage 100 Comptabilité pour SQL Server - CESAG_COMPTA_GESCOM - Exercice 2012

Fichier Edition Structure Traitement Etat Fenêtre ?

Ajouter Consulter Voir/Modifier Supprimer Précédent Suivant Rechercher Atteindre Inverseur Calculatrice Sage Tr

Saisie des écritures

Ajout d'une pièce

Visualisation/modificatio...

Saisie des opération...

Saisie des écritures

Recherche d'écritures

Journaux de saisie

Créer un compte général

Plan comptable

Codes journaux

Gestion et suivi des Tiers

Fonctions avancées

Traitements périodiques

Etats comptables et fiscaux

Fin d'exercice

Codes journaux

Type	Code	Intitulé du journal
ACHATS		JOURNAL ACHATS
AN		JNL A NOUVEAU
BQUE1		SGBS1/CPTE N° 005017103847
BQUE10		CESAG-PACER-UEMOA
BQUE11		ECOBANK CPT N°0000414.01037
BQUE12		BCEAO MAMA K00 2618200 K00100031
BQUE13		CESAG SP DECOFI K00 2618200 K001000
BQUE14		BMCI CPT N°135936 15 01 27
BQUE15		BICIS CPT 06324 078008 000 92
BQUE2		BCEAO K00 2613200 K 000800101
BQUE3		BICIS/CPTE N° 07728700011
BQUE4		CLS/CPTE N° 608824158100
BQUE5		SGBS2/CPTE N° 00500710156/7
BQUE6		BICIS N° 077238000
BQUE7		ECOBANK/000041401013
BQUE8		COMPTE SUBVENTION 414.01021
BQUE9		CLS/CESAG-MBF CPT N°6088241058300
CAISSE		JOURNAL CAISSE
CASH		JOURNAL CAISSE SECONDAIRE
CASH1		JOURNAL CAISSE TERTIAIRE
DESAG		JOURNAL DESAG-MAE
OD		OPERATIONS DIVERSES
ODS		JOURNAL OD SPECIALES
VENTES		JOURNAL VENTES

Codes journaux actifs

Ouvrir Nouveau Supprimer Fermer

0 élément sélectionné sur 24 éléments de la liste

Montant en CFA

FR 10:26 29/01/2014

Annexe 21 : Extrait de grand livre du compte banque CESAG

Sage 100 Comptabilité pour SQL Server 16.05

Fichier Edition Structure Traitement

Ajouter Consulter Voir/Modifier Support

Saisie des écritures

Ajout d'une pièce

Visualisation/modification...

Saisie des opérations...

Saisie des écritures

Recherche d'écritures

Journaux de saisie

Créer un compte général

Plan comptable

Codes journaux

Gestion et suivi des Tiers

Fonctions avancées

Traitements périodiques

Etats comptables et fiscaux

Fin d'exercice

Aperçu avant impression

CESAG

Grand-livre des comptes

Complet

Période du 01/01/12 au 03/01/12

Tenue de compte : CFA

Sage 100 Comptabilité pour SQL Server 16.05

Date de tirage 29/01/14 à 10:21:06

Page : 1

Date	C.J	N° pièce	Libellé écriture	Let	Mouvement débit	Mouvement crédit	Solde progressif
52110000		BCEAO K00 2613200 K 000800101					
010112	AN	1	A.N. au 010112		667 265 923		667 265 923
020112	BQUE2	RVCC	RVCC/REG PMBF&RPM		3 689 450		670 955 373
020112	BQUE2	CH27917	CH27917/REG FRE N°204/2011 DEC 2011			202 000	670 753 373
020112	BQUE2	CH27922	CH27922/REG FRE N°52/12/2011 DEC 11			1 750 000	669 003 373
020112	BQUE2	CDN227961	REMISE DE CHEQUE/CD N°227961		1 855 768		670 859 141
030112	BQUE2	DN2	ACPTÉ LPTCF2/MASSAOULE SAMAKE		400 000		671 259 141
030112	BQUE2	CH27907	CH27907/REG FRE N°2011-480.132-AN			675 000	670 584 141
030112	BQUE2	CH27916	CH27916/REG DIV FRES/SAREDICA			1 838 075	668 746 066
030112	BQUE2	CH27918	CH27918/REG DIV FRES/IDEAL VOYAGES			6 721 000	662 025 066
030112	BQUE2	CH27919	CH27919/REG DIV FRES/LINDA TRAITEUR			4 021 000	658 004 066
030112	BQUE2	CH27921	CH27923/REG FRE N°FM002/ASPI/12/11			300 000	657 704 066
030112	BQUE2	CH27923	CH27923/REG FRE N°FG057/ASPI DEC11			1 950 000	655 754 066
030112	BQUE2	CH27924	CH27924/REG CONS TEL OCT 2011/OBS			441 100	655 312 966
030112	BQUE2	TN51626	ACPTÉ+ASS MPACG2/IBRAHIMA DIALLO		931 459		656 244 425
030112	BQUE2	VRMT250	VIRMT N°250 DU 29/12/11			481 464	655 762 961
030112	BQUE2	VRMT251	COTISAT*N C			8 527 118	647 235 843
030112	BQUE2	VRMT251	VIRMT N°251 DU 29/12/11				647 235 843
			COTISAT*P C				
		Total compte 52110000	du 010112 au 030112		674 142 600	26 906 757	647 235 843
			Totaux		674 142 600	26 906 757	647 235 843

Imprimer Grand-livre des comptes

Page : 1

Montant en CFA

FR 10:21 29/01/2014

Annexe 22 : le QCI

Questions	Oui	N/A	Non	Commentaires	Observations
1) Toutes opérations effectuées sont-elles enregistrées ?	✓			Mais il y'a parfois des omissions	Réduire au maximum ces omissions
2) La SDC tient-il un registre de réception et des retours pour lesquels les factures n'ont pas encore été reçues ?			✓	Ce registre n'existe pas	Gagnerait à le faire
3) Ce registre fait l'objet d'une revue pour identifier les causes des retards ?			✓	Idem	Idem
4) Le journal achats est-il rapproché de la liste des réceptions, retours ou réclamations pour s'assurer que toutes les factures sont comptabilisées ?			✓	Jamais réalisé	Idem
5) Lorsque les factures sont envoyées dans les services utilisateurs pour certification, la SDC garde-t-elle les traces pour suivre le retour ?			✓	Car la SDC n'a pas l'info que des factures sont en certification	Gagnerait à mettre en place ce process
Pour identifier les factures non enregistrées ?			✓	Idem	Idem
6) Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés ?	✓			Mais pas systématiquement enfin pas régulièrement	Un chronogramme à mettre en place
Du compte général ?	✓			seulement en fin d'exercice	pour le faire
Du relevé des fournisseurs ?	✓			Idem	systématiquement
7) Les doubles de factures sont-ils identifiés dès réception pour éviter leur comptabilisation ?	✓			Si et seulement si le numéro de la facture est resté inchangé	Les Services généraux gagnerait à être vigilant sur ces cas
8) La comptabilisation de duplicata est-elle soumise à une autorisation particulière ?	✓			Mais pas dans un cadre formel	
9) Les factures sont-elles rapprochées de bon de livraison et bon de commande pour élucider les erreurs de facturation ?	✓			R.A.S	R.A.S
10) L'ouverture d'un compte fournisseur est-il soumise à			✓	Toute la latitude est laissée	Pas de procédure

autorisation du supérieur ?				aux opérationnels	encadrant ces cas
11) Existe-t-il une liste des personnes habilitées à engager l'entreprise ?	✓			Le DG et le SG par intérim	
12) Les opérations diverses sont-elles soumises à autorisation du supérieur ?			✓	Toute la latitude est laissée aux opérationnels	Pas de procédure encadrant ces cas
13) Si ces contrôles sont faits par informatique les rejets font-ils l'objet d'un suivi ?	✓			Mais en fin d'exercice	
14) Les bons de commandes non honorés sont-ils Chiffrés ?			✓	Ce process n'existe pas	Gagnerait à le
Totalisés ?			✓	Idem	mettre en place
Pour évaluer les engagements de l'entreprise ?			✓	idem	Idem
15) Pour les charges spécifiques tel que publicité, honoraires, assurances, loyers, eau et électricité, téléphone, s'assure-t-on que les montants passés en charge correspondent à la période ?	✓			mais seulement en fin d'exercice	
16) Les personnes chargées de l'imputation des factures disposent-elles :				mais ces listings n'existent pas en version papier de sorte que lorsque la base comptable est inaccessible il est impossible de faire des imputations	idem
Une liste des codes fournisseurs ?	✓			idem	
Un plan comptable ?	✓				
De règles d'imputation précises (notamment pour ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisation) ?			✓		
17) Ces documents sont-ils mis à jours régulièrement ?			✓		Des tiers qui n'existent plus on encore leurs comptes actifs dans la base comptable. Après la démission du chef comptable ce contrôle n'a plus eu lieu
18) Les imputations faites sur les factures sont-elles vérifiées de façon indépendante ? y compris les imputations analytiques et celles servant aux analyses nécessaires à la préparation du calcul des charges ?	✓			maintenant par un cabinet comptable mais pas systématiquement	

19) Si ces contrôles sont faits par informatiques, le retraitement des rejets est-il vérifié ?	✓			idem	Mais pas dans un cadre formel
20) Les relevés reçus des fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés des comptes individuels ? les écarts sont-ils analysés et corrigés ?	✓			mais en fin d'exercice ou à la demande d'un fournisseur, mais pas systématiquement	Idem
21) Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement lettrés et analysés pour identifier les erreurs d'imputations éventuelles ?	✓			mais pas régulièrement. Pas de cadre formel	Idem
22) Existe-il un chronogramme de ces actions d'analyses et de justification des comptes tiers ?			✓	aucun chronogramme	Gagnerait à mettre en place un cadre formel
23) Les erreurs décelées sont-elles soumises à un contrôle indépendant ?	✓			pas de cadre formel	Idem
Et corrigées ?	✓			idem	Idem
24) La totalisation des journaux d'achats est-elle régulièrement vérifiée ?			✓	ce process n'existe pas	Idem
25) Et le logiciel testé ?			✓	idem	
26) La balance fournisseur est-elle régulièrement rapprochée du grand livre ?	✓			en fin d'exercice	idem
27) Si des écarts sont constatés sont-ils immédiatement analysés et corrigés ?	✓				
28) Les stocks sont-ils comptés physiquement au moins une fois par an ?	✓			en fin d'exercice	
29) Les quantités comptées sont-elles rapprochées des quantités théoriques ?	✓			idem	
30) Les écarts éventuels sont-ils expliqués ?	✓				
31) Le service comptable vérifie-t-il la séquence numérique des factures pour s'assurer avant comptabilisation qu'il les a toutes reçues ?			✓	par le gestionnaire des stocks ce process n'existe pas	Idem
32) Vérifie-t-on qu'il n'est pas émis plusieurs factures pour la même prestation ?	✓				

33) Vérifie-t-on que la même facture n'est pas enregistrée plusieurs fois ?	✓				
34) Les opérations diverses sur les ventes et les comptes clients sont-elles appuyées des pièces justificatives ?	✓				
Approuvées par une personne autorisée ?			✓	Toute la latitude est laissée aux opérationnels	Idem
35) Les factures et avoirs sont-ils expédiés directement aux clients par le service facturation ?			✓	Toute la latitude est laissée aux opérationnels	Idem
36) La création d'un nouveau code client est-elle autorisée ?				Par l'agent du service recouvrement	
37) Le fichier client est-il périodiquement vérifié ?	✓			idem	RAS
38) Les comptes clients sont-ils régulièrement analysés, justifié et lettré ?	✓			RAS	RAS
39) Les tarifs prix sont-ils approuvés ?	✓			RAS	RAS
Diffusé à tous les intervenants de la facturation ?	✓				
40) les clients mauvais payeurs sont-ils identifiés et relancés régulièrement ?	✓				
41) la création des comptes client est-elle autorisée ?			✓	Toute la latitude est laissée aux opérationnels	Mettre en place le cadre formel
justifiée par un document officiel prouvant l'existence réelle du client ?			✓	Aucun support	idem
42) une balance par ancienneté de client est-elle régulièrement établie ?					idem
exploitée pour déterminer les provisions pour clients douteux ?	✓			En fin d'exercice	idem
43) La politique de provisionnement des clients douteux est-elle clairement définie ?					
Suffisamment prudente ?	✓			En fin d'exercice	idem
44) Les créances passées en pertes sont-elles soumises à l'autorisation d'un responsable ?	✓			idem	idem

45) La comptabilité s'assure-t-elle que les factures et avoirs émis lui sont transmis sans délai ?	✓			par le cabinet d'assistance	idem
46) Sont-ils comptabilisés sans délai ?	✓			pas de cadre formel	
47) les imputations sur les factures et avoirs sont-elles vérifiées y compris les imputations analytiques nécessaires à l'analyse du chiffre d'affaire ?	✓		✓	il n'y a pas d'imputation sur les factures clients elles automatiquement déversées de sage gescom à sage	cadre formel à mettre en place
48) la totalisation des journaux et balances est-elle vérifiée ?				compta	idem
49) envoie-t-on des relevés mensuels aux clients ?	✓		✓	en fin d'exercice pas systématiquement seulement à la demande du client	cadre formel à mettre en place
50) la séquence numérique des titres de paiements sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée ?				RAS	RAS
51) les paiements en espèces sont-ils : saisis sur des pièces pré numérotées ?	✓			idem	idem
enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?	✓			idem	idem
52) les signataires s'assurent-ils que les titres de paiement correspondent aux pièces justificatives jointes ?	✓			idem	idem
53) les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour identifier les doubles comptabilisations ?	✓			oui par l'intermédiaire du rapprochement bancaire mais pas systématiquement	cadre formel à mettre en place
54) les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés et justifiés pour identifier les doubles règlements ?				mais pas dans un cadre formel	idem
55) les opérations diverses passées sur le compte de trésorerie sont-elles soumises à l'autorisation d'un responsable ?	✓			Toute la latitude est laissée aux opérationnels	idem
56) la comptabilité s'assure-t-elle que tous les titres de paiement émis sur la période ont été comptabilisés ?			✓	Aucun état ou support n'est	idem

57) les rapprochements de banque sont-ils revus mensuellement par un responsable pour s'assurer que toutes les écritures significatives passées par la banque et par l'entreprise sont apurées avant la clôture des comptes ?	✓			transmis par les services trésoriers pour permettre de faire ce contrôle	
58) les espèces en caisse sont-elles physiquement contrôlées et rapprochées du livre de caisse en fin de période quotidiennement ?				En fin d'exercice	idem
59) les comptes de banque sont-ils crédités : au jour de leur émission pour les chèques ?	✓			RAS	RAS
60) les souches des titres de paiement sont-ils rapprochés par une personne indépendante de celle qui les a émis : des justificatifs ? de l'original ?			✓ ✓	Dû à l'ampleur des tâches de la journée	Prendre des mesures pour augmenter l'effectif des comptables
61) les règlements sont-ils enregistrés dans les comptes clients à partir des avis de paiements et non des titres de paiement eux-mêmes ?			✓ ✓	Pas de cadre formel	Mettre en place un cadre formel
62) les titres de paiements sont-ils remis en banque quotidiennement ?				A partir des deux ou à défaut des titres de paiement simplement	
63) le montant des titres de paiement remis à la banque est-il régulièrement rapproché du total enregistré en comptabilité ? du total des règlements enregistré au crédit des comptes clients ?			✓	A jour j+1	Mettre en place le cadre formel
64) Pour les recettes en espèces sont-elles : Enregistrées sur des pièces de standard et pré numérotées ? Enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ? Rapprochées des espèces en caisse ?			✓ ✓		Idem idem
65) Les anomalies détectées lors des rapprochements de					

banques sont-elles :	✓			RAS	RAS
66) Analysées ?	✓			Idem	Idem
67) Soumises à autorisation ?	✓			idem	Idem
68) Corrigés ?					
69) Les chèques sans bénéficiaires sont-ils dès la réception complétés au nom du bénéficiaire et les motifs de règlement à savoir les numéros de factures ?	✓			RAS	RAS
	✓			Idem	Idem
70) Les règlements enregistrés au crédit des comptes clients sont-ils rapprochés des montants effectivement encaissés par la banque ?	✓			Idem	Idem
				Parfois aucune info sur les références du bénéficiaires	Mettre en place un cadre formel
71) Les chèques rejetés sont-ils immédiatement débités au compte client ?	✓		✓		
soumis à un responsable ?	✓			RAS	RAS
72) Les virements de fonds sont-ils enregistrés simultanément sur les comptes concernés ?	✓				
73) Sinon vérifie-t-on que le compte virement de fonds est régulièrement apuré ?	✓				
74) Les recettes sont-elles comptabilisées au jour le jour	✓		✓	Toute la latitude est laissée	
Sur la caisse ?				aux opérationnels	
Sur les comptes banques ?	✓			idem	
75) En fin de période la comptabilité s'assure-t-elle avoir enregistré tous les règlements reçus dans la période ?					
76) Les recettes enregistrées par la banque et non par l'entreprise, décelées par les rapprochements de banque sont-elles enregistrées sur la période ?	✓			RAS	RAS
77) Les reports d'échéances sont-ils :			✓		
Autorisés par une personne indépendante ?				En fin d'exercice	Mettre en place le
Communiqués à la comptabilité ?	✓			RAS	cadre formel
Enregistrés sur l'échéancier dès qu'ils sont accordés ?					RAS
	✓			Pas de cadre formel	Mettre en place le

			✓ ✓	Idem idem	cadre formel idem
--	--	--	--------	--------------	----------------------

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. Alfred Dupont Chandler (1972), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 543 pages.
2. Henry Alain & Ignace Monkam-Daverat (2001), *Rédiger les procédures d'une entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 253 pages.
3. Barthélémy B. & Courneiges P. (2004), *Gestion des risques et méthodes d'optimisation globale*, Editions d'organisation, Paris, 471 pages.
4. Govoeï Bernard Dansou (2007), *Précis de comptabilité générale OHADA*, Editions Etudis, Abidjan-Cotonou, 863 pages.
5. Bouin Xavier & Simon F. Xavier (2004), *les nouveaux visages du contrôle de gestion*, Editions Dunod, Paris, 97 pages.
6. Bressy G & Konkvt C. (2011), *Management et économie des entreprises*, Editions Dalloz-Sirey, 477 pages.
7. Coopers & Lybrand (2002), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris, 378 pages.
8. Curaba & Al (2009), *Evaluation des risques, comment élaborer son document unique ?*, Editions Afnor, Paris, 344 pages.
9. Dayan Armand (2004), *Manuel de gestion*, Editions Ellipses, Paris, 1088 pages.
10. Perroux F. (1961), *Unités actives et mathématiques nouvelles, Révision de théorie de l'équilibre économique général*, Editions Dunod, Paris, 296 pages.
11. Kast F.E & Al (1963), *La théorie et la gestion des systèmes*, Editions McGraw-Hill, 350 pages.
12. Perdvaglio G. (année), (titre), Editions Dunod, 23p.
13. Hassid Olivier (2008), *La gestion des risques, les topos*, Editions Dunod, Paris, 54 pages.
14. Henry Mintzberg (1982), *Structures et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, 852 pages.
15. IFACI (2006), *Guide d'audit, cartographie des risques, groupe professionnel assurance, les cahiers de la recherche*, 180p.
16. Aubert Krier J. (1962), *Gestion des entreprises*, Editions thémis, Paris, 616 pages.
17. Rosenzweig J.E, (année), titre, 51p.
18. Mérigot J.G., (1980).
19. M. Crener & B. Monteil (2014), *Acteurs territoriaux, identités et capacités entrepreneuriales*, Editions l'Harmattan, Paris, 360 pages.

20. Maders & Al (2009), *Contrôle interne des risques: cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, Editions Eyrolles, Paris, 261 pages.
21. Martinet Alain-Ch & Silem Ahmed, (1990), *Diagramme stratégique*, 836 pages.
22. O. Gelinier (année), titre, 12p.
23. P. Tabatoni & P. Jamiou (1975), *Les systèmes de gestion : politiques et structures*, Editions PUF, 171pages.
24. Renard Jacques Chaplain (2013), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions Eyrolles, 452 pages.
25. Scholes K. & Whittington R. & Frery F. (2008), *Stratégique*, Editions Pearson Education, Paris, 842 pages.

Articles

26. Baspt & Al (2004), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, N°162, 12p.
27. Ellenberg (2004), Management des risques : une approche organisationnelle, *Gestion hospitalière*, N°148, 26.

Site Web

28. www.wikipedia.fr/publications/etc
29. www.expert-comptable-tpe.fr/Posts/view/comptabilité-engagement-avantages-et-inconvénients./
30. Blanquet Jean Marie, (2004), méthodologie de l'analyse documentaire, www.2ac-rennes.fr/