Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion

Promotion 23

(2011-2012)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Mémoire de fin d'étude

THEME

LA CONCEPTION D'UN SYSTÈME DE COMPTABILITE PAR ACTIVITES AU GIM-UEMOA

Présenté par :

M. Dié Didier **MILLOGO**

Étudiant en DESS Audit et Contrôle

Dirigé par :

M. Gilbert **BOSSA**

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEDICACE

À la mémoire de notre mère, Nassou et de notre sœur, Tonsouro

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit d'un effort constant qui a bénéficié de l'appui de nombreuses personnes que nous tenons à remercier. Ainsi, nous exprimons d'abord notre gratitude à l'ensemble du personnel du GIM-UEMOA pour son soutien sans faille. Nous remercions particulièrement Monsieur Blaise AHOUANTCHEDE, Directeur Général et Monsieur Justin Kossi OCLOO, Directeur Financier, comptable et du Budget pour nous avoir accordés le stage pratique.

Nous adressons ensuite nos sincères remerciements à Monsieur Gilbert BOSSA, notre Directeur de mémoire pour sa disponibilité et pour la pertinence de ses conseils. Nous remercions également nos enseignants, en particulier Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance du CESAG pour la qualité des enseignements reçus et de leurs disponibilités.

Nous exprimons enfin, notre gratitude à nos grands frères, Tolo et Charles pour leurs soutiens multiformes ainsi qu'à notre cher papa, Solo pour ses prières et de nous avoir inculqué l'amour du travail. Nous remercions également nos camarades étudiants pour leurs encouragements et pour leur solidarité ainsi que tous ceux ou toutes celles qui ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

ABC: Activity Based Costing

ABM: Activity Based Management

AMT: Advanced Manucfacturing Technology

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

CESAG: Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

CPA : Comptabilité par activités

CTMI: Centre de Traitement Monétique Interbancaire

DDRM: Direction du Développement du Marché Monétique

DENM: Direction de l'Exploitation et des Normes Monétiques

DESS: Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées

DFCB; Direction Financière, Comptable et du Budget

DG: Direction Générale

DTPI: Direction Technique et de la Production Informatique

ERP: Enterprise Ressource Planning

GIE : Groupement d'Intérêt Économique

GIM-UEMOA : Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA

ISCBF: Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance

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

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

PME/PMI : Petites et Moyennes Entreprises/Petites et moyennes Industries

SEGE: Secrétariat Général

SICA: Système Interbancaire de Compensation Automatisé

STAR: Système de Transfert Automatisé et de Règlement

TIC: Technologies de l'information et de la communication

UEMOA: Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: modèle d'affectation des ressources aux activités.....27
Tableau 2: synthèse des démarches proposées par des auteurs.....29
Tableau 3: matrice centre de responsabilité-processus 32
Tableau 4: exemple de relation processus-activités 33
Tableau 5: exemple de matrice inducteurs - activités 35
Tableau 6: exemple d'évaluation des ressources par chaque activité 37
Tableau 7: regroupement des activités ayant l'inducteur identique.....39
Tableau 8: exemple centre de regroupement-inducteurs d'activités.....41
Tableau 9: exemple de calcul du coût de revient et du résultat par produit.....42
Tableau 10: analyse du système d'information de gestion du GIM-UEMOA 66
Tableau 11: diagnostic du système de calcul des coûts en vigueur au GIM-UEMOA.....68
Tableau 12: représentation des processus-centres de responsabilité du GIM-UEMOA.....72
Tableau 13: détails de chaque processus pour déterminer les activités.....74
Tableau 14: correspondance activités-inducteurs de ressources 80
Tableau 15: création des centres de regroupement 85
Tableau 16: la matrice de regroupement par centre. 91
Tableau 17: calcul du coût de revient et du résultat analytique.....93

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1: l'analyse des coûts selon l'approche *ABC* et les sections homogènes. 12
Figure 2: exemple de processus selon les fonctions et les flux dans l'entreprise 13
Figure 3: liens entre les ressources, les activités et les produits. 14
Figure 4: lien entre ABC-ABM 16
Figure 5: circuit du traitement de l'information 19
Figure 6: réseau d'analyse des coûts.....23
Figure 7: traitement des charges indirectes dans la méthode ABC. 24
Figure 8: carte des activités et des processus.....26
Figure 9: exemple d'analyse de la répartition des ressources.....36
Figure 10: représentation du modèle d'analyse 45
Figure 11: l'architecture du centre de Traitement Monétique 59
Figure 12: exemple de configuration d'un système d'information de gestion 62
Figure 13: le système d'information comptable 63
Figure 14: exemple de système du contrôle budgétaire.....65

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1: l'extrait de la terminologie comptable des comptables agréés du Québec.....100
Annexe 2: guide d'entretien avec le responsable du contrôle de gestion 104
Annexe 3: questionnaire structuré pour le personnel.....106
Annexe 4: organigramme du GIM-UEMOA.....108
Annexe 5: la relation processus activités.....109
Annexe 6: la matrice des inducteurs de coûts-activités 113
Annexe 7: l'évaluation de l'affectation des ressources consommées par activité.....119
Annexe 8: exemple de regroupement d'activités par centre.....122

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE I
REMERCIEMENTS II
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS III
LISTE DES TABLEAUX IV
LISTE DES FIGURES V
LISTES DES ANNEXES VI
TABLE DES MATIERES VII
INTRODUCTION GENERALE 1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE 7
CHAPITRE 1 : LE SYSTÈME DECOMPTABILITE PAR ACTIVITES 9
1.1 La définition du système de comptabilité par activités 9
1.2 Le postulat de la comptabilité par activités 11
1.3 Le lien entre la CPA et la gestion par activités 15
1.4. Les apports et les limites de la comptabilité par activités 17
1.4.1 Les apports de la comptabilité par activités 17
1.4.2 Les limites de la comptabilité par activités 18
1.5 Le rôle du système d'information dans la CPA 18
1.5.1 La définition du système d'information 19
1.5.2 Le rôle du système d'information dans la CPA 20
CHAPITRE 2: METHODE DECONCEPTION D'UN SYSTÈMEDE COMPTABILITE PAR ACTIVITES 22
2.1 Méthode générale de conception d'une comptabilité par activités 22
2.3 Démarche spécifique de conception d'un système de CPA 30
2.3.1 La détermination des objets de coûts 30
2.3.2 Identification des processus 31
2.3.3 Identification des activités à partir des processus 32
2.3.4 La détermination des inducteurs de coût 34
2.3.5 La répartition des ressources aux activités 36

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3.6 Regroupement des activités 38
2.3.7 Choix de l'inducteur d'activités 40
2.3.8 Calcul du coût de revient et du résultat par produit 42
2.3.9 L'analyse des coûts obtenus 43
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE 44
3.1 Le modèle d'analyse 44
3.2 La collecte de données 46
3.2.1 L'analyse documentaire 46
3.2.2 Les entretiens 46
3.2.3 L'observation participante 47
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE 50
CHAPITRE 4: PRESENTATION DU GIM-UEMOA 52
4.1 Historique du GIM-UEMOA 52
4.2 Les missions et les objectifs du GIM-UEMOA 53
4.2.1 Les principales missions du GIM-UEMOA 54
4.2.2 Les principaux objectifs du GIM-UEMOA 54
4.3 Organisation du GIM-UEMOA 54
4.3.1 L'organisation externe du GIM-UEMOA 55
4.3.2 L'organisation interne du GIM-UEMOA 55
4.4 La structuration de la DFCB 57
4.4.1 La cellule contrôle de gestion 57
4.4.2 La Cellule Comptabilité et Fiscalité 57
4.4.3 La Cellule Trésorerie et du Recouvrement 58
4.5 Offre de produits monétiques interbancaires du GIM-UEMOA 58
4.5.1 Les supports monétiques 58
4.5.2 Les services monétiques 59
4.6 Le système d'information de gestion du GIM UEMOA 61
4.6.1 Le sous système de comptabilité 62
4.6.2 Le système de contrôle budgétaire 64
4.6.3 Diagnostic du système d'information de gestion du GIM-UEMOA 65

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.7 L'analyse de la méthode actuelle de détermination des coûts....66
4.7.1 Description de la méthode de calculs des coûts au GIM-UEMOA....67
4.7.2 Diagnostic du système actuel de calculs des coûts au GIM-UEMOA....68
CHAPITRE 5 : CONCEPTION DU SYSTEME DE COMPTABILITE PAR ACTIVITES AU GIM-UEMOA....70
5.1 L'analyse des activités....70
5.1.1 L'identification des centres de responsabilité....71
5.1.2 L'identification des processus....71
5.2.3 L'identification des activités....73
5.2 L'affectation des ressources aux activités....78
5.2.1 L'identification des ressources à affecter aux activités....78
5.2.2 L'identification des inducteurs de coûts....79
5.2.3 L'affectation des ressources aux activités....84
5.3 La présentation du calcul du coût de revient et du résultat par produit....85
5.3.1 Le regroupement des activités par centres....85
5.3.2 Le choix des inducteurs d'activités....92
5.3.3 La détermination du coût de revient et du résultat analytique des produits....92
5.4 Le management par activités....93
5.5 Les recommandations pour la mise en œuvre....94
CONCLUSION GENERALE....97
ANNEXES....99
GLOSSAIRE....126
BIBLIOGRAPHIE....129

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La diversification des opérations bancaires et la transformation des métiers de la finance, face à une concurrence devenue mondiale, ne cessent de bouleverser la sphère financière et bancaire. En effet, ces changements interviennent dans un contexte de construction d'espaces monétaires et d'internationalisation des paiements qui imposent peu à peu de nouvelles règles du jeu aux systèmes de paiement. Ainsi, en matière de transactions financières, l'émergence de nouveaux services bancaires et financiers s'est opérée en partie par le développement de la monétique.

La monétique est en effet une application des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) aux opérations bancaires et financières. Selon Les Cahiers du Numérique, LCN (2003 : 3), les établissements de crédit tentent depuis plusieurs décennies, d'adapter les TIC à leur processus de production et de distribution en général et aux systèmes de paiement en particulier. Ils soulignent également que ces systèmes de paiement constituent le système nerveux des économies dans la mesure où ils contribuent à assurer le règlement définitif des positions débitrices et créditrices des participants par l'intermédiaire des instruments de paiement, dans le cadre de leurs relations marchandes. Le développement des TIC s'inscrit d'ailleurs dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) que s'est fixée la communauté internationale pour 2015 d'après le Forum Économique Mondial (2010).

Cependant, l'Afrique n'est pas en marge de ces évolutions importantes, en particulier l'Afrique subsaharienne. En conséquence, le déploiement des infrastructures de télécommunication au début des années 2000 a donné un élan nouveau au paysage bancaire et financier. Ce qui a contribué fortement à améliorer la modernisation des instruments de paiements en Afrique surtout dans sa partie occidentale par l'instauration de nouvelles cartes bancaires. Ainsi, les autorités de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ont entrepris à partir de 1999, sous l'égide de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), des reformes en vue de moderniser les instruments et les procédés de paiement.

Ces projets d'envergure ont conduit alors à la mise en place des structures comme le Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA (GIM-UEMOA) pour conduire l'introduction du paiement électronique dans la zone UEMOA. L'instauration d'une carte bancaire propre à l'UEMOA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

répond par ailleurs à la promotion de la bancarisation. Selon HORUS (2010 :25) le taux de bancarisation dans la zone UEMOA est estimé à 10% environ en 2010.

La monétique est au centre de divers domaines à savoir l'économie, la finance, l'informatique et les télécommunications. L'essor de la téléphonie mobile par exemple, à partir de l'année 2000 a impulsé l'utilisation de la monétique par les banques (TEISSERENC ,2011 : 18). Ainsi, l'usage repondu du téléphone portable a permis d'étendre les services bancaires à des populations non bancarisées. Les différentes innovations s'accompagnent de la création de nouveaux produits[1] monétiques. C'est le cas notamment du mobile banking ou la banque par téléphone portable et du paiement par Internet en cours de développement au GIM-UEMOA.

Groupement d'intérêts Économique (GIE), le GIM-UEMOA est créé en 2002par les Banques et les Établissements financiers de l'UEMOA afin de soutenir leurs activités principales. Ses activités sont donc auxiliaires à celles de ses membres. Mais, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, il est contraint de mener des actions permettant de faire progresser la création de la valeur et les leviers de la performance. En raison de la situation compétitive mondiale, il apparait progressivement une baisse des prix accompagnée d'une hausse des coûts énergétiques, de recherche et développement et du personnel. De plus, la domination par les prix menée par les réseaux internationaux de cartes bancaires aggrave la situation et crée ainsi une stagnation de la croissance du marché. Dans ces conditions, la question qui se pose est de savoir comment faire afin de rester compétitive sur le marché et continuer à offrir des services de qualité aux clients?

Cependant, dans un environnement en perpétuel mutation les ajustements sont parfois synonymes de réductions des coûts de production ou la suppression d'activités non créatrices de valeurs. Ainsi, des actions sont entreprises par les différents responsables afin de palier à cette problématique. À cet effet, MEVELEC (2005 :2), estime que les coûts sont utiles pour gérer en interne, pour dialoguer avec l'environnement ou pour orienter le comportement des acteurs au sein d'une entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] Le terme produit, dans sa conception marketing, désigne un bien ou un service qui fait partie de l'offre commerciale d'une entreprise. Dans la suite du document, nous emploierons donc le terme produit (bien ou service) dans son sens marketing.

Dans le contexte actuel du GIM-UEMOA, les initiatives prises par les responsables d'encadrement peuvent viser à :

- négocier les ressources additionnelles auprès des membres pour développer l'activité;
- étudier davantage les tarifs des prestations de services effectuées au profit des membres;
- déterminer les domaines d'activités rentables afin de réorienter la stratégie développée;
- de définir une politique de répartition des produits issue des opérations interbancaires ;
- externaliser des activités dont la réalisation coûterait plus chère au groupement.

Dans un contexte d'ouverture des marchés, l'innovation et la flexibilité en milieu bancaire font partie des principaux défis que tout établissement de crédit cherche à relever. En effet, l'organisation et les processus commerciaux sont de plus en plus tournés vers la flexibilité. Toutefois, elle nécessite l'instauration d'outils modernes de gestion telle que la comptabilité analytique. Ainsi, pour LECLERE (2007 :2), la comptabilité analytique permet d'apporter une réponse à certaines préoccupations de gestion interne par ses instruments d'analyse multiple. Cette vision montre l'importance des outils d'analyse dans la conduite d'une entreprise.

Toutefois, dans le cadre d'une entreprise prestataire de service où le poids des frais de structure est important, plusieurs questions se posent à savoir quelle technique d'analyse permettrait-elle d'améliorer les leviers de la performance ? Dans quelle mesure est-il possible de maîtriser les coûts afin d'agir sur eux ? Comment connaître les activités qui nécessitent plus de ressources? Quels sont les produits qui sont rentables ? Pour répondre à ces interrogations dans le cadre du GIM-UEMOA, les solutions suivantes sont envisageables:

- revoir la tarification des prestations proposés au départ par les membres;
- négocier la hausse des ressources allouées annuellement par les membres ;
- réduire le volume de certaines activités monétiques sans valeur ajoutée;
- revoir l'organisation des processus de production en vue d'une réorganisation;
- concevoir un système de calcul des coûts de revient des produits basé sur les activités.

Dans le but de réduire les coûts de leurs opérations afin d'accroître les marges, les banques et établissements seraient peu réticentes à une révision des prix des opérations monétiques. Par

CESAG - BIBLIOTHEQUE

conséquent, les deux premières solutions sont difficilement réalisables. Quant à la deuxième et troisième solution, elles conduiraient à une perte d'opportunités, voire de clientèle compte tenu des investissements déjà réalisés. Elles sont donc à écartées. Finalement, la dernière solution qui renvoie à une comptabilité basée sur les activités nous semble plus adapter car elle offre plus de possibilités d'analyse dans un contexte de multi produit. En outre, elle favorise la traçabilité des coûts engendrés par les activités et permet d'optimiser les ressources.

Au regard du volume des activités et la création de nouveaux produits, la principale question est de savoir **comment un système de comptabilité par activités peut-il contribuer à améliorer la gestion du GIM-UEMOA au-delà de la méthode de calcul des coûts existant ?** Il résulte de cette question principale, les questions spécifiques suivantes:

- d'abord qu'est-ce qu'une comptabilité par activités ?
- comment concevoir un système de comptabilité par activités ?
- quelle méthodologie adoptée pour concevoir un système de comptabilité par activités ?

Ce sont autant de questions qui nous ont conduit à nous intéresser sur l'un des outils du contrôle de gestion stratégique. Ainsi, suite à un constat en entreprise ; nous avons choisi le thème portant sur **la conception d'un système de comptabilité par activités au GIM-UEMOA.**

L'objectif principal visé à travers l'étude de ce thème est de concevoir un système de comptabilité par activités pour le GIM-UEMOA. Cet objectif principal est décliné en trois objectifs spécifiques à savoir:

- définir d'abord le système de comptabilité par activités ;
- présenter la démarche de conception du système de comptabilité par activités ;
- concevoir enfin un système de comptabilité par activités au GIM-UEMOA.

Instrument au service du contrôle de gestion, la comptabilité par activités [2](traduit de l'anglais par « Activity-Based-Costing ») ou méthode *ABC* est une technique d'analyse transversale des

[2]Dans la suite du document, les expressions : « comptabilité par activités », « Activity Based Costing », « méthode ABC » seront employées indifféremment.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

coûts basés sur les activités. Son étude fait appel à d'autres disciplines telles que les systèmes d'information, la réingénierie des processus ainsi que l'analyse de la valeur de Michael PORTER. Cependant, dans le cadre ce travail, nous n'entendons pas développer toutes ces disciplines. Nous nous focaliserons sur la conception du système de comptabilité par activités au GIM-UEMOA.

Cette étude présente assurément un triple intérêt :

- d'abord pour le GIM-UEMOA, si l'étude est exploitée par les responsables, elle pourrait les aider à mettre en œuvre la CPA afin d'optimiser les ressources. Aussi, de disposer un outil contribuant à améliorer les performances.
- ensuite, pour nous-mêmes, elle contribuera à enrichir nos compétences en matière de conception d'outils de gestion. En outre, elle va concourir à l'approfondissement des enseignements reçus au CESAG ;
- enfin, pour le lecteur, elle pourrait servir de référence pour la conception d'un outil similaire dans un domaine autre que celui du GIM-UEMOA. En outre, elle pourrait susciter l'étude d'autres techniques de gestion d'entreprise connexes à l'*ABC*.

La présente étude comprend, outre l'introduction et la conclusion deux grandes parties.

La première partie porte sur le cadre théorique de l'étude. Elle est composée de trois chapitres dont le premier est consacré à la définition de la comptabilité par activités. Ensuite, le deuxième chapitre traite de la démarche de conception d'un système de CPA et le troisième présente enfin la méthodologie de l'étude.

La seconde partie est centrée sur le cadre pratique de l'étude. Elle comprend deux chapitres dont le premier concerne la présentation du GIM-UEMOA et le second, la conception du système de comptabilité par activités au GIM-UEMOA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Appelée autrefois comptabilité industrielle, la comptabilité de gestion est un outil au service du contrôle de gestion. Dans une organisation, elle permet de déterminer et d'analyser les coûts des biens ou des services à chaque stade de leur production. Ainsi, pour DAVASSE (2006 :382), les informations qu'elle fournisse permettent par exemple de comparer les rentabilités respectives des produits ou d'élaborer les budgets et les tableaux de bord. Contrairement à la comptabilité financière qui est obligatoire pour les entreprises au sens de l'article 2 de l'Acte Uniforme relatif au droit comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA: 2012), la comptabilité analytique est facultative. Néanmoins, son importance est capitale pour les besoins de gestion interne.

Mais les problématiques de gestion interne ne sont pas les seules finalités de la comptabilité de gestion puisque la comptabilité financière y puise également des informations, notamment pour la valorisation des stocks. D'ailleurs, selon LECLERE (2007 :5), il n'existe pas de séparation entre les deux comptabilités puisqu'elles concourent sensiblement aux mêmes buts: fournir l'information et servir d'aide à la prise de décisions. Elles sont par conséquent complémentaires.

Depuis les années 1920, la comptabilité analytique a connu de nombreuses évolutions. Diverses techniques de calcul de coûts sont nées à cette époque s'adaptant ainsi aux changements des modes de productions. Selon ALAZARD et al. (2010 :7), le contrôle de gestion est repensé dans les années 1980. Ainsi, à cette date les travaux initiés par les chercheurs ont débouché sur de nouvelles approches en termes de coûts complets parmi lesquelles la comptabilité basée sur les activités. Cette nouvelle méthode, dénommée comptabilité par activités plus tard s'inscrit dans une logique transversale de l'entreprise et non plus fonctionnelle. Dix années plus tard, son développement a conduit à la naissance de la gestion par activités (traduit en anglais par « Activity Based Management) ou *ABM*.

L'objet de cette première partie est de passer en revue la littérature relative à la comptabilité par activités. Ce faisant, nous étudierons successivement la définition de la CPA, sa démarche de conception et la méthodologie de conception pratique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : LE SYSTÈME DECOMPTABILITE PAR ACTIVITES

La comptabilité par activités a fait l'objet d'une importante littérature. De plus, elle est diversement définit par les auteurs et les praticiens du contrôle de gestion.

Dans ce chapitre, il s'agira de définir dans un premier temps, la comptabilité par activités. Dans un deuxième temps, les concepts essentiels afin de lever toute équivoque et cerner le sens donné à certains termes. Dans un troisième temps, nous étudierons le lien existant entre la comptabilité par activités et la gestion par activités. Nous examinerons, ses atouts et ses limites dans un quatrième temps pour terminer par la place du système d'information dans la CPA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1 La définition du système de comptabilité par activités

Comme nous l'avons souligné plus haut, la comptabilité par activité sa fait l'objet de définitions qui apparaissent parfois ambiguës et sur lesquelles il n'y a pas de véritable consensus. Nous tenterons d'abord de donner quelques définitions proposées par des auteurs. Ensuite, nous essayerons de donner notre définition du système de CPA. Enfin, nous présenterons les objectifs de la CPA. Dans l'optique d'expliciter le sens de certains concepts nous proposerons en annexe1 un extrait de la terminologie sur la CPA de l'ordre des comptables agréés (CA) du Québec.

L'*Activity Based Costing* est une technique d'analyse des coûts qui suscite de nombreuses interprétations depuis une vingtaine d'années. Selon BOUQUIN (2000 :63), elle est un ensemble de techniques d'analyse comptable qui prend appui sur la représentation d'une organisation en processus et en activités. En effet, cette définition fait ressortir trois points essentiels. Il s'agit d'abord de l'aspect technique d'analyse qui différencie la CPA des autres méthodes. Ensuite, l'aspect connaissance de la structure de l'entreprise pour pouvoir enfin la représenter en processus puis en activités sur lesquelles les ressources peuvent être affectées.

Selon BERTRAND et al.(2008 :7), l'absence de consensus sur la définition de la comptabilité par activités peut s'expliquer par la difficulté de structurer un modèle unique. Ils soulignent d'ailleurs que la méthode *ABC* repose sur une vision différente du fonctionnement de l'entreprise et sur une nouvelle approche de la valeur.

Cette définition fait référence à l'analyse de la chaine de valeur développée par Michael PPORTER. La valeur, selon PORTER (1986 :13), correspond à ce que les clients sont prêts à payer. Et une valeur supérieure s'obtient en pratiquant des prix inférieurs à ceux des concurrents ou en fournissant des avantages uniques qui font plus que compenser un prix plus élevé. En somme, c'est la perception du client qui importe. La description et le fonctionnement de l'entreprise sont avancés dans cette définition en lieu et place d'une définition précise de la comptabilité par activités.

Pour MIKOFF et al. (2007 :237), la comptabilité par activités, peut être définit comme une technique comptable permettant à l'entreprise ou à l'organisation de déterminer sur la base des activités, les coûts liés à chacun de ses biens et services. De cette définition, nous remarquons le rôle central des activités sur lesquelles repose le système. En effet, les activités sont au cœur des processus de toute entreprise. C'est pourquoi, il semble plus pertinent de calculer les coûts à partir des activités qu'à partir des ateliers ou des centres d'analyse. En somme, nous pouvons retenir que les activités forment l'élément essentiel sur lequel repose le système *ABC*.

Après avoir analysé quelques définitions émanant des auteurs, nous tenterons de définir ci- après le système de comptabilité par activités.

Un système de comptabilité par activités peut être définit comme l'ensemble des méthodes comptables conduisant au calcul des coûts de revient des produits et à leur analyse à des fins d'aide à la décision. En d'autres termes, c'est l'ensemble des méthodes employées pour traiter les données provenant de la comptabilité financière ainsi que de la comptabilité budgétaire afin de fournir des informations pertinentes répondant aux besoins des dirigeants.

Pour assurer la qualité du traitement de l'information interne, le système nécessite d'abord l'analyse du processus de consommation des ressources, ensuite la définition des procédures de traitement et enfin l'organisation répondant aux exigences du contrôle de gestion.

La mise en place d'un système de comptabilité par activités répond à des objectifs bien déterminés dont nous aborderons ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Selon BOUQUIN (2000 :75-76), l'objectif de la CPA est de trouver un lien qui existe entre le coût d'un produit et les activités dont il est issu. Autrement dit, il s'agit de d'avoir une traçabilité des coûts de revient dans un processus de production. Le coût d'une activité est dit traçable lorsqu'il est possible de le relier à un produit, à un client, à un marché ou à un projet, à partir de son imputation, quelle que soit la nature de ce lien, direct ou indirect.

Comme le souligne LONING et al.(2008 : 67-66), la logique d'un système de comptabilité par activités vise plusieurs objectifs à savoir :

- calculer les coûts de revient les plus fiables ;
- analyser les coûts calculés afin d'améliorer le pilotage stratégique de l'entreprise ;
- identifier les activités liées aux facteurs clés de succès de l'entreprise.

Concrètement, l'utilisation de l'*ABC* dans le secteur bancaire et financier vise réduire le phénomène de subventions croisées entre les services bancaires ayant des caractéristiques distinctes et par conséquent d'améliorer l'information de gestion.

De l'avis de ALAZARD et al.(2010 :531), la méthode *ABC* a entériné le décloisonnement entre les centres de décision et a tenu compte du développement des services fonctionnels. Il apparaît donc important d'analyser le coût d'une activité avant de prendre une décision de gestion. C'est le cas notamment des choix d'externalisation des activités nécessitant d'énormes ressources. C'est ce qui explique d'ailleurs l'importance de l'activité sur laquelle repose le principe de l'*ABC*.

Nous verrons dans la section suivante, le postulat de base de la comptabilité par activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2 Le postulat de la comptabilité par activités

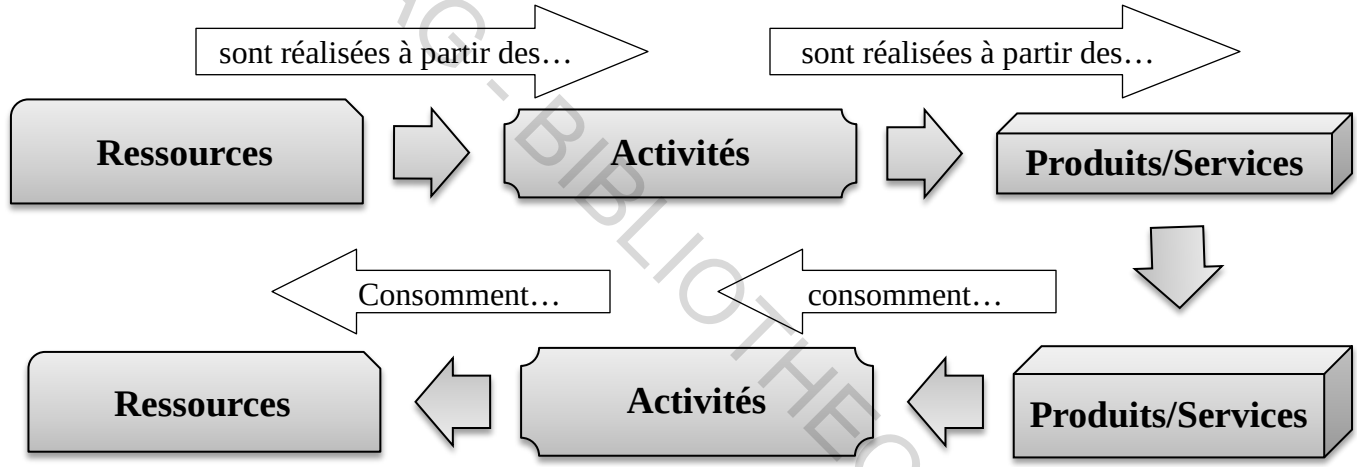
Il est quasiment impossible d'aborder la CPA selon l'approche processus sans employer les notions de processus, activités et ressources. Ces termes sont d'ailleurs diversement appréciés par les auteurs. Dans l'optique de définir du système de comptabilité par activités, il nous semble important de présenter d'une part le principe de base et d'autre part ; de définir brièvement les termes clés que nous emploierons tout au long du document.

En effet, la mise en place d'une comptabilité par activités nécessite au moins la réorganisation de l'entreprise en processus puis en activités. L'objectif visé n'est plus uniquement la recherche de l'imputation des ressources financières constatées au niveau de la comptabilité financière sur les produits mais la recherche de la traçabilité des coûts en vue de les ajuster.

Pour ALAZARD & al.(2010 : 531), la relation traditionnelle du centre d'analyse vers le produit est désormais inversée. C'est ce qui explique le postulat de base, traduit comme suit : les produits consomment les activités, lesquelles consomment les ressources. Cette relation peut être représentée par la figure ci-après.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1: l'analyse des coûts selon l'approche *ABC* et les sections homogènes.

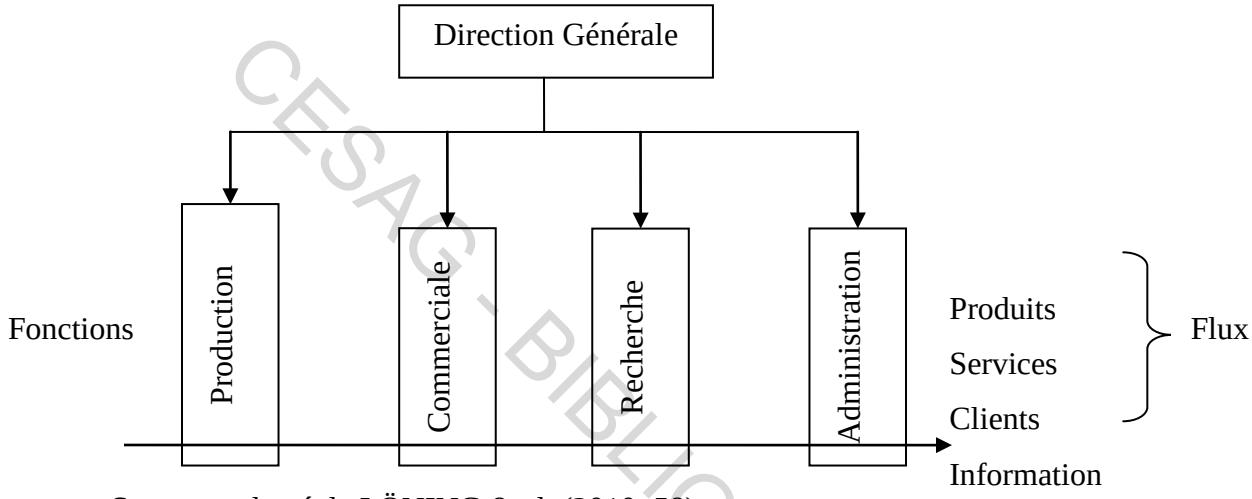


Source : adaptée de LEBAS (1991 :53)

La figure ci-dessus, permet de mettre en évidence la philosophie du mode de détermination des coûts et de leur analyse. Cette représentation est innovante, mais la principale difficulté demeure l'affectation successive des coûts indirects aux produits. Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous donnerons les définitions successivement les termes processus, activités et ressources que nous utiliserons tout au long du mémoire.

Selon LONING (2008 :60), un processus peut être définit comme un enchaînement d'activités qui concourent à la création d'un extrant au sein d'une entité. Cet extrant, peut être destiné à un client interne, services internes de l'entreprise ou à un client externe. Il en est par exemple d'un processus de production constitué de l'enchaînement des actions suivantes : achat de matières premières, stockages de matières premières, fabrication du produit fini, conditionnement du produit et vente à un client.

Figure 2: exemple de processus selon les fonctions et les flux dans l'entreprise



Source : adapté de LÖNING & al. (2010 :58)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans un environnement décloisonné, le processus illustre le fonctionnement des services et fournit une représentation schématique du service au client. De plus, l'approche processus transversal offre la possibilité de coupler l'analyse des coûts et le management des performances.

Après avoir définit le processus, nous aborderons la définition de l'activité.

En effet, l'activité est un ensemble de tâches réalisé par acteur et ayant une finalité. Pour ALAZARD & al.(2010 : 531), l'activité décrit ce que fait chaque agent dans une organisation. Sous cet angle, l'entreprise est perçue comme un ensemble d'activités qui ont des liens entre elles au sein des processus identifiés. D'une manière générale, les auteurs s'accordent sur l'idée selon laquelle les produits ou les services sont l'aboutissement des activités. La réalisation de ces activités nécessite des ressources. Ce mécanisme peut être représenté par la figure suivante.

Figure 3: liens entre les ressources, les activités et les produits.

Source : inspiré de ALAZARD et al.(2010 :531)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La définition des activités fait référence à des verbes d'action qui font la vie de l'entreprise. C'est pourquoi, les auteurs qui mobilisent le terme d'activités s'opposent sur le fait de savoir si une activité est toujours réalisée dans le même service, le terme de processus étant alors réservé à des enchaînements d'activités effectuées dans des services différents, ou si une activité peut elle aussi être réalisée dans plusieurs entités organisationnelles distinctes. Nous nous en tiendrons ici à la première option et réserverons le mot processus à un enchaînement d'activités qui dépassent les frontières des unités hiérarchiques, puisque c'est en cela que ces derniers se différencient des centres de responsabilité et que cette terminologie se rapproche de celle utilisée en gestion de production et en gestion de la qualité (LÖNING et al., 2008 :61).

Dans l'optique de cerner l'analyse, nous définirons les ressources dont traite la CPA

Dans notre contexte, la ressource correspond à une notion économique. En effet, elle renvoie aux flux monétaires engagés en contre partie des flux réels obtenus pour réalisés les produits. En gestion, le terme équivalent est une charge. Selon BOUQUIN (1993 :95), les ressources telles que la comptabilité de gestion les considère, sont des ressources économiques ; des facteurs de production constitués du personnel, des matières, des fournitures consommables, des locaux et du matériel. Au sens comptable, une ressource représente une charge qui entraine l'appauvrissement de l'entreprise.

Après avoir définit les concepts clés nous étudierons le lien qui existe entre la CPA et l'*ABM.*

1.3 Le lien entre la CPA et la gestion par activités

La comptabilité par activités permet de modéliser le calcul des coûts liés à la production d'un bien ou d'un service. Alors que la gestion par les activités se nourrit de la mesure des coûts basés sur les activités pour piloter les activités en identifiant celles qui contribuent à la mise en œuvre des facteurs clés de succès, et celles qui ne le sont pas. Elles sont par conséquent deux techniques complémentaires fondées sur les activités. Pour DFCG (2011: 5), elles cherchent à identifier les facteurs de performance de l'entreprise pour pouvoir agir sur eux et améliorer de la sorte la performance globale.

Pour ALAZARD & al.(2008 : 412), la CPA trouve son fondement dans l'analyse de la chaîne de valeur de Michael PORTER et le connaissance des coûts permettront ainsi d'identifier et de gérer les facteurs clés de succès à partir de la gestion par activités. Selon cette idée, en permettant d'identifier les causes des coûts, l'ABC aboutit à une amélioration du costing stratégique. Cela offre une gestion des objets de coûts ainsi qu'une grande pertinence des décisions stratégiques.

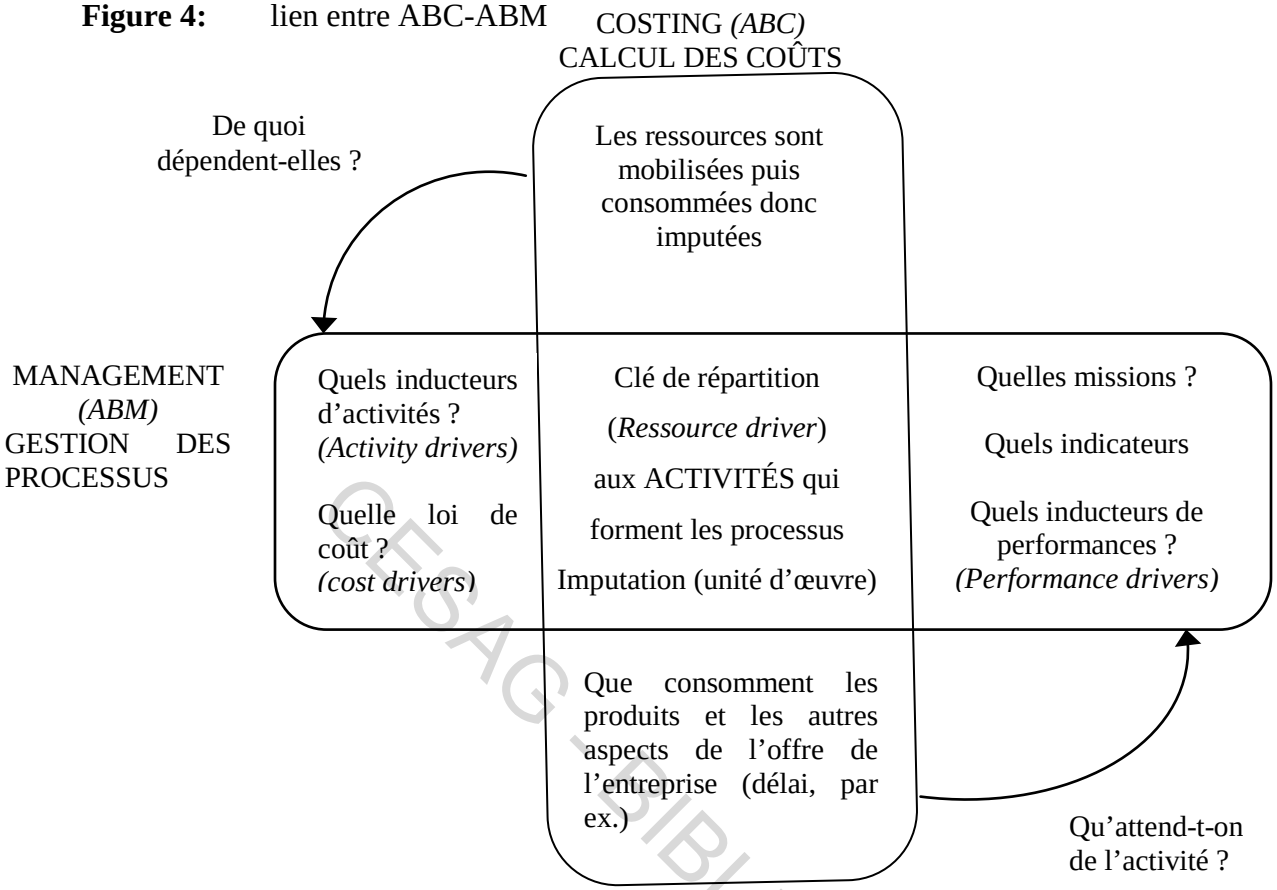
Abondant dans le même sens, MÉVELLEC (2001) précise qu'il est par conséquent difficile de calculer le retour sur investissement, en anglais return on investment (ROI), de l'outil lui-même car le bénéfice réside dans la pertinence des décisions ultérieures, et dans la création de valeur qui en résulte. Ainsi, l'approche ABC-ABM permet de mieux prendre en compte le système de coût des produits à faible valeur en retraçant leur consommation de ressources avec plus d'exactitude.

De l'avis de BOUQUIN (2000 :178-179), « la représentation de l'entreprise par ces processus à conduit de manière naturelle à rapprocher les coûts des activités et des processus aux performances obtenues en contrepartie ». Cela élargit la vision ABC-ABM qui est de gérer le couple coût-performance en passant par le calcul des coûts. À partir de cette vision, nous notons que l'essentiel n'est pas le calcul des coûts mais l'appréciation de façon stratégique l'impact de certaines décisions sur les coûts et les résultats.

À travers la figure ci-dessous, nous essaierons de montrer en quoi les deux approches, l'ABC et l'ABM, axées sur les activités sont liées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 4: lien entre ABC-ABM



Source : adapté de BOUQUIN (2000 :179)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La figure ci-dessus permet d'illustrer le modèle bidimensionnel du système de comptabilité par activités. En effet, connaître le coût des activités permet d'identifier les principales activités ou de déterminer le plus important potentiel en termes de réduction de coûts. De ce fait, il est possible de mieux mesurer l'impact des réductions de coûts. La CPA favorise une approche transversale ou verticale du coût des activités et la gestion par activités une approche horizontale. Ainsi, pour connaître par exemple le coût de l'exploitation dans une entreprise, il serait souhaitable de partir de la direction de l'exploitation pour identifier les coûts de l'activité exploitation à travers toutes les directions de l'entité.

Nous examinerons dans la section suivante quelques apports et limites du système de comptabilité par activités après cet exposé axé sur la relation entre l'*ABC* et l'*ABM*.

1.4. Les apports et les limites de la comptabilité par activités

La comptabilité par activités possède de nombreux avantages en matière de détermination des coûts des produits. Mais, elle présente également des limites quant à la façon de l'appliquer en entreprise. Nous verrons d'une part, ses apports et d'autre part ses limites.

1.4.1 Les apports de la comptabilité par activités

Contrairement à la méthode des sections homogènes, la CPA favorise une allocation plus juste des coûts aux produits. Elle permet par exemple, d'affecter des ressources aux activités et pallie ainsi aux choix arbitraire des unités d'œuvres constatés dans la méthode des sections homogènes. De plus, elle tient compte de l'analyse des processus transversaux des centres de responsabilité. Dans cette optique, BOISSELIER (2005 :230), estime par ailleurs qu'identifier un processus et les activités afin de les affecter des ressources est la meilleure façon de déterminer ce que coûte un produit ou un service.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour ALAZARD (2010 :538), la CPA fournir une base fiable pour orienter les fixations de prix l'amélioration continue des processus. Au titre des atouts, nous avons notamment:

- le calcul des coûts de revient plus justes incluant moins de distorsions ;
- la prise en compte des bases conventionnelles ou non, de répartition des coûts ;
- l'établissement de budgets par activités ou Budget Based Actvity (BBA) ;
- l'identification des activités créatrices de valeur afin de leur concentrer les efforts;
- attribution rationnelle des ressources et contribution à l'amélioration de la performance.

Outre les avantages de la CPA que nous avons présenté ci-dessus, nous verrons quelques-unes de ses limites au titre suivant.

1.4.2 Les limites de la comptabilité par activités

Au-delà de sa capacité à calculer les coûts reflétant plus la réalité, la CPA a des limites qui sont plus ou moins soutenables pour une entreprise dès lors qu'il y a non seulement l'implication des opérationnels mais aussi celle du management. Au titre des limites nous avons :

- le coût de mise en œuvre compte tenu de l'insuffisance des ressources ;
- la complexité de la méthode qui requière par exemple l'inventaire de toutes les activités ;
- les entretiens avec les opérationnels qui interviennent dans le processus de production.

Malgré les analyses poussées, le calcul des coûts n'enlève pas forcément le problème de la répartition des coûts indirects dus au choix des inducteurs. L'affectation des ressources peut entrainer implicitement l'introduction de clés de répartition, qui ne traduiront pas nécessairement le mode de consommation réel des ressources. Ainsi, le choix des inducteurs peut paraître arbitraire et discutable comme l'est le choix des unités d'œuvres dans la méthode traditionnelle. Aussi, l'organisation du traitement des données a des répercussions sur sa bonne marche.

Nous analyserons dans la section suivante, la place du système d'information en CPA.

1.5 Le rôle du système d'information dans la CPA

Le but de la comptabilité par activités est de fournir l'information pertinente au manager. Or cette information est produite à partir d'un système d'information mis en place par l'organisation. Il nous semble donc important d'aborder le rôle de ce dispositif dans l'étude d'un système de CPA.

Selon GIRAUD (2005 : 346), la conception du management a évolué et dessine un nouveau cadre pour la conduite du contrôle de gestion dans une organisation. Ainsi, il revient au contrôleur de gestion de définir un système d'information permettant de produire l'information et la mettre à la disposition des managers au moment opportun. À l'instar de la comptabilité financière, la CPA s'appuie sur un système d'information pour collecter, traiter les données et fournir après traitement approprié, un ensemble d'informations conformes aux besoins des managers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous définirons d'une part le système d'information et d'autre part le rôle du système d'information dans la comptabilité par activités.

1.5.1 La définition du système d'information

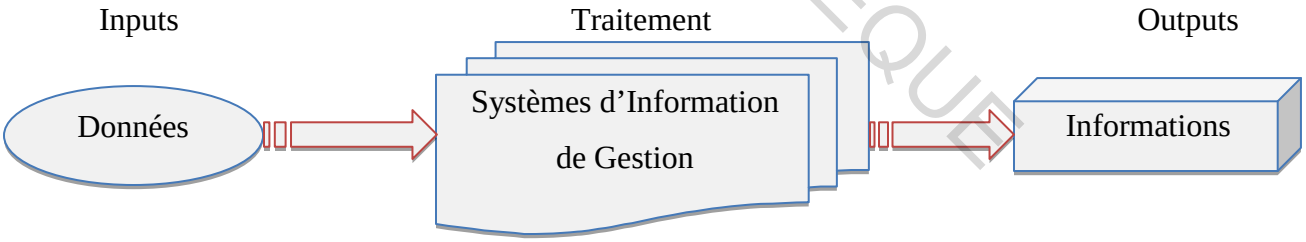
La définition du système d'information va permettre d'aborder également le système d'information de gestion.

Toute organisation humaine, qu'elle soit publique ou privée, peut être perçue comme un système. En effet, selon LACURIE (2009 :2), le système d'information est un ensemble organisé de ressources matérielles y compris le logiciel, humaines et procédures permettant d'acquérir, stocker, de traiter les données puis communiquer des informations. Ces informations peuvent être présentées sous diverses formes : papier, numérique, alphabétique, alphanumérique, image, etc.

Pour DFCG (2011 :7), le système d'information est différent du système informatique. En effet, ce dernier constitue l'outil qui permette de traiter l'information. Tandis que le système d'information est considéré comme un ensemble de ressources humaines, matérielles et des procédures permettant de traiter les données et de les diffuser sous forme d'information. La figure suivante illustre un système d'information.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 5: circuit du traitement de l'information



Sources : adaptée de WATERFIELD (1998 :4)

D'une manière générale, les définitions des deux auteurs se rejoignent. Nous nous contenterons de ces définitions dans le cadre de notre étude. En résumé, nous pouvons dire que le système d'information est un ensemble d'éléments en interaction permettant de transformer intrants en extrants pour des besoins spécifiques.

1.5.2 Le rôle du système d'information dans la CPA

Dans une organisation, le système d'information est vaste. Par conséquent, il peut être composé de plusieurs sous-systèmes dont le système d'information de gestion que nous décrirons également dans ce titre.

Selon WATERFIELD& al.(1998 :17-18), le système d'information de gestion, est une série de procédures permettant de saisir des données brutes, de les transformer en informations utilisables afin de les transmettre aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins. Le besoin d'information a pour finalité de permettre à divers acteurs de communiquer dans le cadre de leurs missions. Cependant, dans de nombreux cas les données sont assimilées à l'information qu'il convient de distinguer. LACURIE (2009 :4) précise que les données se distinguent de l'information en ce sens que l'information est la résultante du traitement des données brutes dont on ne peut tirer aucun enseignement à un stade donné.

Selon TERRIER (2010 :2), un système d'information peut être décomposé en des éléments appelés sous-systèmes. Le système d'information de gestion par exemple constitue sous-systèmes du système d'information. Dans le cadre du traitement de l'information de gestion, les données nécessaires aussi bien à la collecte et au calcul des coûts mettent en jeu tout le système d'information comptable et de gestion.

Sans un système d'information, il serait difficile par ailleurs de produire des informations fiables à l'aide de la CPA. Il joue donc un rôle important dans le fonctionnement du système de CPA car il permet d'organiser la collecte, le traitement et la transmission de l'information aux utilisateurs. Ce qui fait dire que le traitement de l'information suit un circuit. Ainsi, le système d'information exploiter les informations qui circulent et organise lui-même son propre fonctionnement. Par exemple les données peuvent être émises en direction du système de CPA qui exécute les tâches qui lui incombe et génère à son tour des informations vers le système d'information de gestion qui peut ainsi contrôler les écarts et agir en conséquence.

Dans la plupart des cas, les données brutes sont saisies manuellement. Mais, de nos jours, des efforts sont déployés pour automatiser la collecte de données en temps réel, par la numérisation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ou par les robots d'analyse de contenus. De nos jour l'information est précieuse surtout pour la conduite d'une entreprise mais elle a aussi un coût : celui de l'obtenir (LECURIE, 2009 :4).

Conclusion du chapitre

La comptabilité par activités a fait l'objet de nombreuses littératures. Mais les concepts clés ne sont pas explicitement définit par de nombreux auteurs. Certains auteurs se contentent par exemple de décrire ce qu'est une activité ou un processus pour donner les fondements de la CPA. Certains, ont tenté tout de même à donner une définition pour décrire le fonctionnement d'une comptabilité par activités.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que la CPA est un instrument moderne d'analyse des coûts. De par son approche, elle intègre toutes les fonctions de l'entreprise et parfois mêmes la participation des partenaires externes qui interviennent dans la production d'un produit. Mais, elle ne suffit pas à elle seule pour analyser véritablement le comportement des coûts. C'est pourquoi, ALAZARD & al. (2010 :532), affirment que lorsqu'elle est combinée à d'autres méthodes telles le coût-cible ou le coût partiel, elle fournit base fiable pour orienter la gestion. Contribuer de ce fait à améliorer le pilotage de la performance.

L'étude ce chapitre nous a permis d'exposer les fondements de la CPA et son interaction avec le système d'information. Elle nous permettra d'aborder le prochain chapitre qui porte sur la démarche de conception d'un système de comptabilité par activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2: METHODE DECONCEPTION D'UN SYSTÈMEDE COMPTABILITE PAR ACTIVITES

Le calcul et l'analyse des coûts à l'aide d'un système de comptabilité par activités nécessitent une certaine méthodologie. Ainsi, pour pouvoir concevoir un système de comptabilité par activités nous allons rappeler la méthode de conception.

L'objet de ce chapitre est donc de présenter, la façon de concevoir une comptabilité par activités, de manière générale et spécifique. Nous commencerons par présenter, dans un premier temps la méthodologie généralement proposée par les auteurs et détaillerons dans un second temps, la démarche spécifique à notre contexte afin d'établir le coût d'un produit et l'analyser.

CESAG BIBLIOTHEQUE

2.1 Méthode générale de conception d'une comptabilité par activités

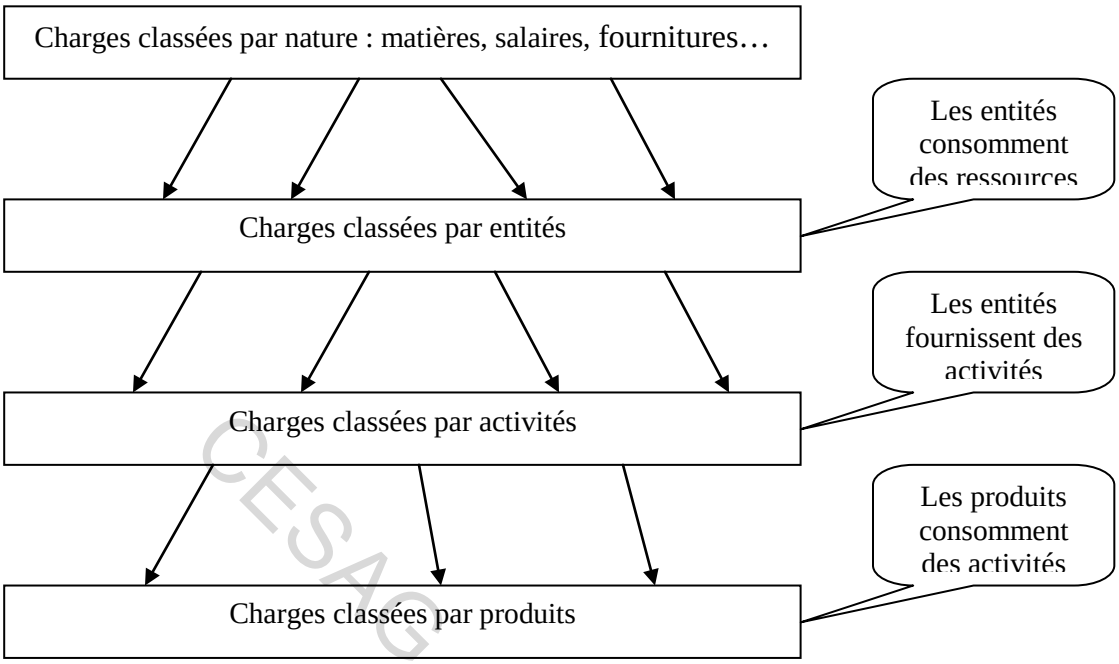
Dans la littérature portant sur la comptabilité par activités, la démarche de conception varie d'un auteur à un autre. Il s'agira pour nous de faire une synthèse de quelques démarches puis de s'en appuyer pour présenter une méthode propre au secteur de prestation de services.

Dans l'optique de concevoir une comptabilité par activités, BOUQUIN (2000 :61-62), propose une méthode de construction du modèle en quatre étapes :

- découper l'entreprise en entités d'analyse structurée ;
- définir les activités qui se réalisent au sein des entités ;
- répertorier les produits qui consomment les activités. ;
- calculer et analyser les coûts des produits et services.

Selon BOUQUIN (2000 :61), l'identification des activités et le découpage de l'entreprise en entité (services, départements, division…) constituent l'étape cruciale qui structure l'information de gestion au sein d'une entreprise. Il une méthode d'élaboration qui peut être représentée selon la figure suivante.

Figure 6: réseau d'analyse des coûts



Source : BOUQUIN (2000 :66)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour ce qui concerne la cartographie des activités, BOUQUIN (2000 :64) souligne que la représentation de l'entreprise à travers ses processus est indispensable lorsqu'au moins une activité ou un processus sont transversales. Cette représentation donne une vision réellement différente de la vision verticale, de l'organisation en entités.

À cette étape, il est cependant nécessaire de recourir à des entretiens auprès de l'ensemble du personnel afin de connaître les tâches qu'ils réalisent. La carte des activités se réalisent à partir de l'analyse de ces comptes rendus d'entretiens avec le personnel.

Dans la même perspective, LECLERE (2007 : 79-81), propose une démarche en cinq étapes:

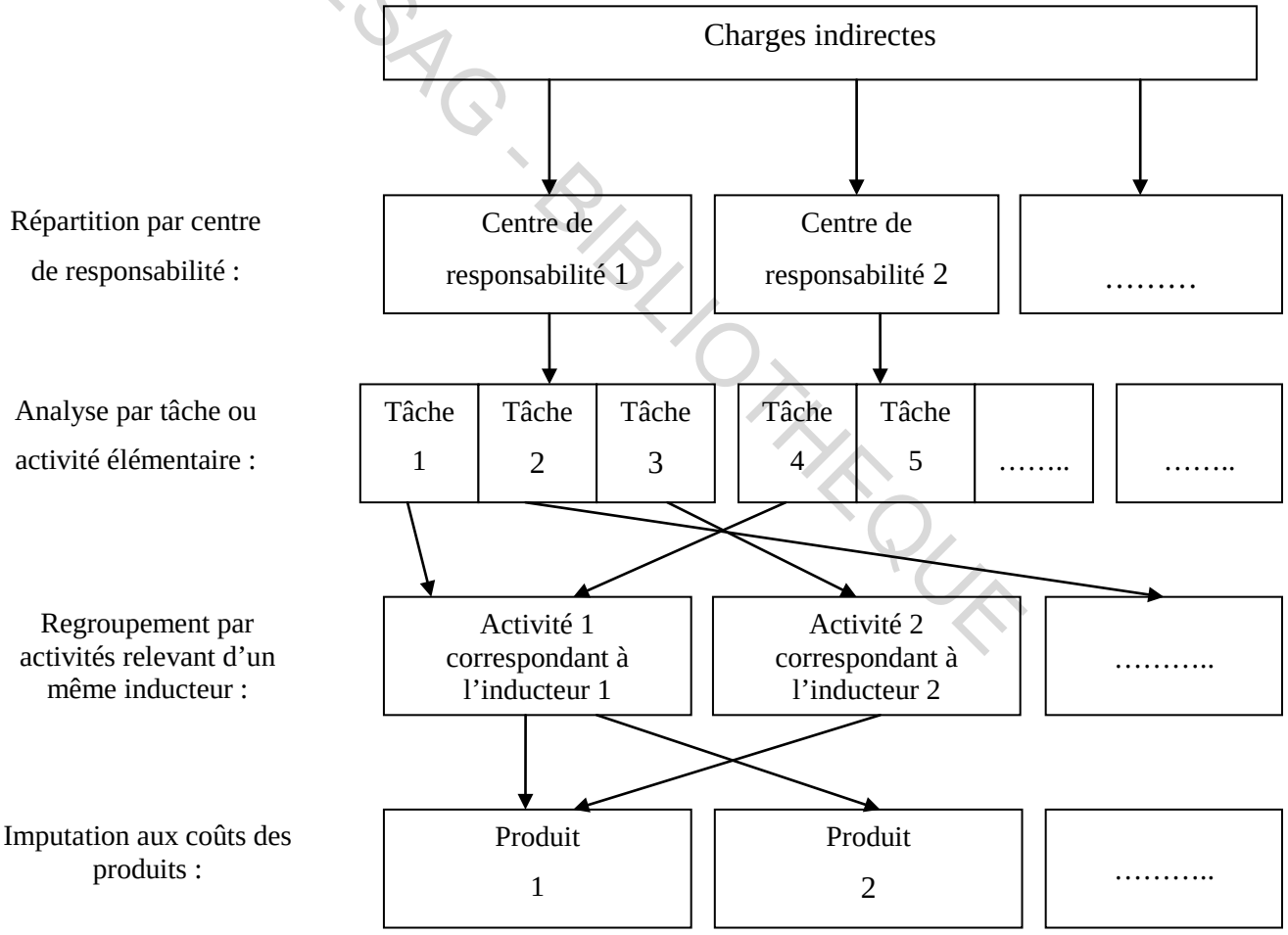
- analyser le traitement des charges ;
- identifier les activités au niveau des centres de responsabilités ;
- choisir les inducteurs de coûts encore dénommés "cost divers" ;
- regrouper les activités relevant d'un même inducteur de coûts ;
- calculer les coûts des différents produits ou services.

Il souligne par ailleurs que le traitement des charges directes est identique à celui préconisé par la méthode des sections homogènes. Ainsi, il précise que « les coûts directes sont affectées sans ambiguïté aux coûts des produits ».

Cependant, cette méthode fait apparaître trois remarques. Il s'agit d'abord de l'identification des activités sur lesquelles repose la méthode ABC. Ensuite, de l'identification des facteurs de causalité pour permettre l'affectation des ressources aux activités. Enfin, le regroupement d'activités ayant le même inducteur pour rattacher leurs coûts aux produits. Il propose ainsi une représentions des principaux aspects de la comptabilité par activités selon la figure suivante.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 7: traitement des charges indirectes dans la méthode ABC.



Source : adapté LECLERE (2007 : 79)

L'analyse des activités semble être l'étape préalable communément admise par la plupart des auteurs.

Mais des auteurs comme MENDOZA et al. (2002: 109), proposent une méthode débutant par la définition du champ de l'analyse des coûts suivie d'une présentation de la carte des activités. Ils proposent à cet effet, les étapes suivantes:

- définir le champ de 1' analyse des coûts ;
- identifier les unités d'analyse des activités ;
- évaluer les activités définis par unité d'analyse ;
- regrouper, le cas échéant les activités identifiées.

En effet, la détermination du champ d'analyse des activités conduit à fixer au préalable, les objectifs qui sous-tendent la cartographie des activités. La cartographie permet d'inventorier les principales activités de l'entreprise.

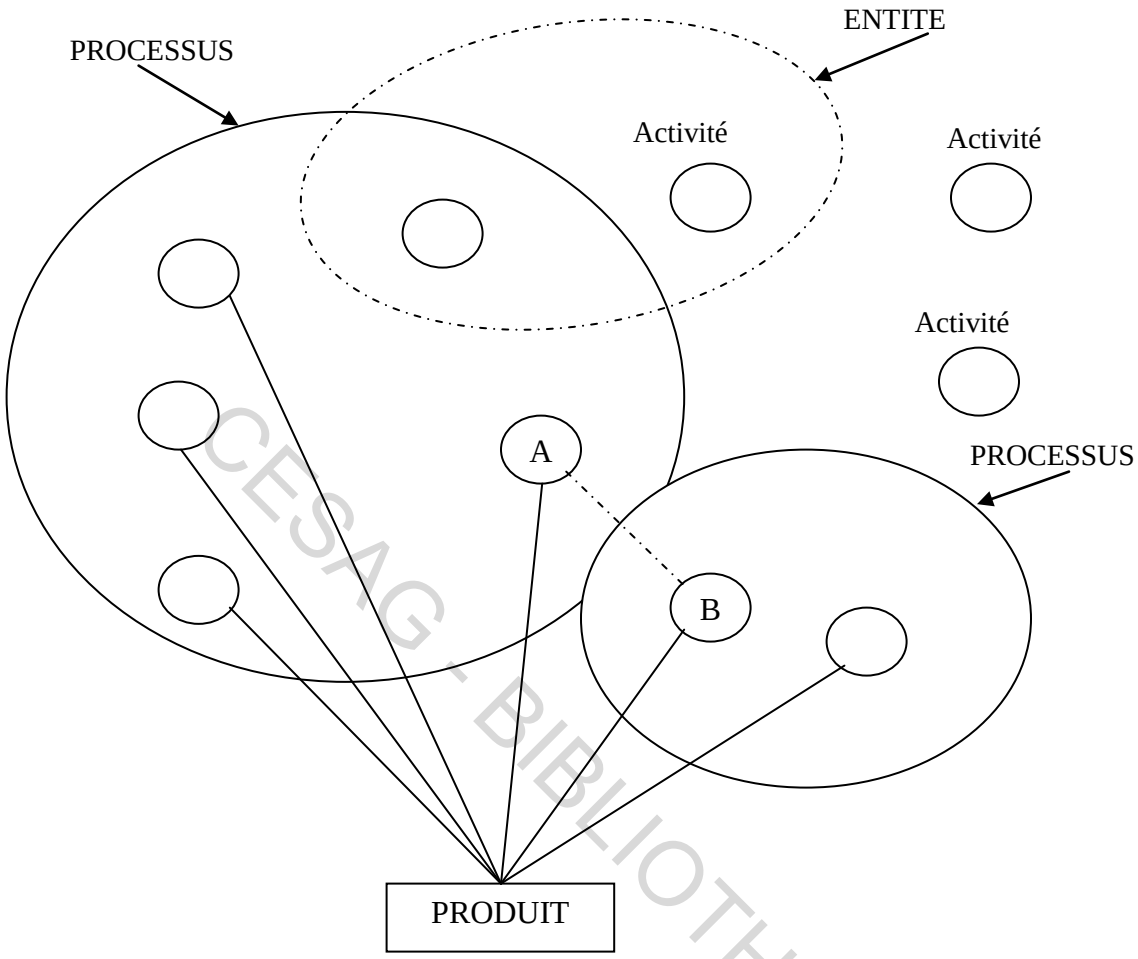
Pour ALAZARD et al. (2010 : 531), la modélisation d'un système de calcul des coûts par activités peut être structurée comme suit:

- identifier préalablement les activités ;
- évaluer des ressources par activité;
- définir les inducteurs de ressources ;
- affecter les ressources aux activités ;
- identifier les inducteurs de coûts et affecter les coûts des activités aux objets de coûts.

Selon ces auteurs, l'activité qui intègre un processus dépasse le cadre strict des découpages fonctionnels et hiérarchiques de l'entreprise. C'est en cela que la technique exprime une vision transversale de l'entreprise. Il est important par exemple, de tenir compte des entités extérieures à l'entreprise telle que la sous-traitance, mais intervenant dans la production d'un bien ou d'un service. À travers la figure suivante, nous tenterons de représenter la méthodologie selon l'approche processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 8: carte des activités et des processus



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : inspiré de BOUQUIN (2000 :65)

Pour ALARZARD et al. (2010 :531), l'activité décrit ce que font les employés ou les différents services de l'entreprise. L'entreprise apparaît dès lors comme un ensemble d'activités ayant des liens entre elles au sein des processus identifiés. Quant aux activités, elles sont constituées de l'enchainement de tâches homogènes tourné vers un résultat.

La réalisation de la carte des activités permet de passer à l'étape qui consiste à identifier les inducteurs de coûts afin d'affecter les ressources aux activités.

Les ressources sont rattachées aux activités suivant une clé de répartition. Cette clé de répartition est appelée inducteur de ressources ou de coûts. À l'issue de la détermination des activités et de leurs inducteurs, il est possible d'affecter les ressources financières aux activités.

Le travail de rattachement est, selon ALAZARD & al.(2010 :532), le fruit d'un dialogue entre les opérationnels et les contrôleurs de gestion chargés de la mise en œuvre d'une nouvelle méthode. Il s'appuie à cet effet, sur les données de la comptabilité générale ou celles des budgets. Une fois ce recensement effectué, il s'agit de rechercher les facteurs expliquant le mieux possible les consommations de ressources afin de mettre en évidence les « inducteurs d'activités ».

D'après l'approche proposée par ALAZARD et al.(2010 :531), il ressort que l'analyse du rattachement des ressources financières se fait essentiellement à partir des enquêtes auprès des responsables des entités concernées. Mais dans une moindre mesure, elle peut se faire sur la base des documents internes tels que les budgets, les rapports d'activités etc. Nous présenterons dans le tableau suivant un exemple de rattachement des ressources.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1: modèle d'affectation des ressources aux activités

Centres d'analyse / activités		Achats	Méthodes	Entretien	Usinage	Expédition
A1	Usinage				χ	
A2	Contrôle des expéditions					χ
A3	Contrôle des achats	χ				
A4	Envoi des produits finis					χ
A5	Entretien matériel existant			χ		
A6	Gestion des modifications		χ			
A7	Gestion des fournisseurs	χ				
A8	Gestion de la nomenclature		χ			
A9	Implantation des moyens			χ		
A10	Magasinage	χ				
A11	Ordonnancement		χ			
A12	Suivi des moyens implantés				χ	
Total centres d'analyse		χ	χ	χ	χ	χ

Source : adapté de ALAZARD et al. (2010 :532)

Après avoir affecté les ressources aux activités, l'étape suivante porte sur le rattachement du coût des activités aux produits.

La relation qui existe entre les produits dont on veut connaître les coûts et les activités qu'ils consomment est celle fondée sur le postulat de base du système de comptabilité par activités. Pour MEVELLEC (2005 : 120), la conception du modèle ABC implique d'une part, la recherche des facteurs influant les activités et d'autre part, la détermination de "l'unité de mesure" pour imputer les coûts des activités aux produits ou services.

La recherche d'un facteur de causalité qui induit les activités est appelé "inducteur d'activités". Selon DFCG (2011 : 7), cet inducteur joue un rôle éminemment stratégique puisqu'il est "le responsable" sur lequel il va falloir que l'organisation intervienne pour pouvoir effectuer les corrections ou des modifications souhaitées avec un pourcentage d'efficience important.

Pour ALAZARD et al.(2010 :529) ; la notion de valeur est fondamentale dans l'analyse des activités en partant de l'articulation activités-produits. Ainsi, il est possible de connaître les activités qui participent à donner de la valeur aux produits et leurs coûts. L'analyse de l'activité conduit à une meilleure appréhension de la création de valeur. De plus, elle contribue à la maîtrise des coûts car les charges qui sont indirectes aux produits peuvent être directes par rapport aux activités.

Au regard de ce qui précède, nous remarquons que la méthode plus ou moins admise par des auteurs pour concevoir ou mettre en place un système de CPA se résume en trois principales phases. Il s'agit essentiellement :

- d'analyser d'abord les activités ;
- d'affecter ensuite les ressources aux activités ;
- et de calculer enfin les coûts des produits.

C'est à la suite du calcul des coûts qu'il est possible d'envisager le management des activités. Cette analyse s'effectue dans l'optique de contribuer à l'amélioration de la performance globale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Notons par ailleurs que la démarche vise à modéliser l'entreprise comme une série d'activités qui ont des liens entre elles au sein des processus clairement identifiés. Soulignons aussi qu'il n'existe pas de modèle de comptabilité par activités standard et qui serait valable pour tout type d'entreprises. Elle s'adapte en fait à la structure de chaque entreprise. Mais la possibilité de regrouper les activités ayant le même inducteur est une hypothèse de travail admise par certains auteurs. Néanmoins, elle comporte les limites qui varient d'une entreprise à l'autre.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous une synthèse des démarches de quatre auteurs.

Tableau 2: synthèse des démarches proposées par des auteurs

Étapes / Auteurs	Identifier les activités	Déterminer les inducteurs	Affecter les ressources aux activités	Répertorier les produits	Calculer et analyser les résultats
ALAZARD & al. (2010)	x	x	x	x	
BOUQUIN Henri (2000)	x	x	x	x	x
LECLERE Didier(2010)	x	x	x	x	x
MENDOZA & al. (2002)	x	x	x	x	x
MEVELEC Pierre (2005)	x	x	x	x	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Légende : "X" correspond à l'étape définit par l'auteur

Sources : inspiré de ALCOUFFE et al. (2002 :9)

Dans la littérature, il existe autant de méthode *ABC* que d'organisations. C'est pourquoi; nous essayerons dans la section suivante de présenter une méthode spécifique à notre étude de cas.

2.3 Démarche spécifique de conception d'un système de CPA

Le système de comptabilité par activités est spécifiquement une technique comptable. Il permet en effet à une entité de déterminer les coûts liés à chacun de ses produits en passant par les activités. Cependant, la connaissance des processus est, selon RAVIGNON (2007 :239), nécessaire pour pouvoir concevoir la comptabilité par activités.

Nous nous baserons sur la modélisation par processus pour concevoir le système de comptabilité par activités. Il s'agira entre autres:

- de déterminer les objets (biens ou services) de coûts ;
- d'identifier les processus à partir des centres de responsabilité ;
- d'identifier les différentes activités à partir des processus ;
- de définir les inducteurs de ressources ou cost driver ;
- de déterminer le coût de chaque activité identifiée;
- de regrouper éventuellement les activités de même inducteur ;
- de choisir les inducteurs d'activités ou activity driver ;
- de calculer les coûts de revient des produits[3] ;
- d'analyser enfin les coûts calculés de produits.

2.3.1 La détermination des objets de coûts

La détermination des objets de coût à notre avis, constitue la première étape car c'est la production de ces objets qui entraine des ressources. Ils sont en effet, définit par la comptabilité d'activités comme les articles, les services, les clients ou toutes autres entités dont le coût de revient est à établir. Il peut s'agir également de la détermination du coût d'un portefeuille de produits.

Après la détermination des objets de coût, l'étape suivante est l'identification des processus que nous verrons dans le titre ci-dessous.

[3] Le produit est l'objet dont on cherche à connaître le coût.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3.2 Identification des processus

Le processus représente l'enchainement des activités au niveau de différents centres de responsabilité. Selon LÖNING et al.(2005 :58), l'organigramme fonctionnel d'une entreprise ne correspond pas le plus souvent à la façon dont le travail y est organisé. Dans l'optique d'avoir une vision plus claire sur les coûts, il est donc recommandé de procéder par processus et par activités. En outre, la prise en compte des processus favorise la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise dans un contexte de réalignement continu des stratégies, et des systèmes d'information.

Pour ALAZARD (2010 :412), « le processus est un enchaînement d'acteurs réalisant une suite d'activités afin d'obtenir un résultat ». Par ailleurs, les processus structurent les activités qui composent la chaîne de valeur d'une entreprise. Le résultat ainsi obtenu peut être destiné à un client interne. Dans ce cas, il est consommé par un autre processus. Sinon, il est destiné à un client externe et possède une valeur traduite par le prix de vente.

Selon BRANDENBURG et al.(2003), il y a quatre types de processus à savoir :

- les processus opérationnels ou de réalisation;
- les processus de support ou de soutien ou ressources;
- les processus de pilotage, de management ou décisionnels;
- les processus de mesure ou d'évaluation des résultats.

Les processus opérationnels représentent l'activité cœur de métier de l'entreprise. Il s'agit de l'élaboration à la prise de commande ou de livraison des produits et services pour les clients. Les processus de support quant à eux représentent l'activité de mise à disposition en interne des ressources nécessaires à la réalisation des processus opérationnels. C'est le cas notamment de des achats de fournitures, des ressources humaines, de la comptabilité, etc. Les processus de pilotage concernent l'activité d'élaboration des informations internes permettant le pilotage de l'activité de l'entreprise. Enfin, les processus de mesure traitent de l'efficience des processus eux-mêmes, en fournissant la mesure des écarts entre les résultats et les objectifs définis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous établirons à l'aide du tableau ci-dessous une relation processus-centres de responsabilités.

Tableau 3: matrice centre de responsabilité-processus

		CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6
	Centres de responsabilités / Processus	Direction	Logistique	Production	Commerciale	Études	Administration
P1	Management, pilotage	χ	χ	χ	χ	χ	χ
P2	Acheter et approvisionner		χ	χ			χ
P3	Organiser la production	χ	χ	χ			
P4	Produire		χ	χ	χ	χ	
P5	Assurer le service clientèle			χ	χ		χ
P6	Administratif		χ	χ	χ	χ	χ
P7	Concevoir les produits nouveaux			χ	χ	χ	

Légende : CR: centre de responsabilité ; P : processus

Source : DFCG (2011 :9)

Le processus peut être considéré comme une somme d'activités organisées qui consomment des ressources en vue de produire des résultats. Par conséquent, les activités peuvent être obtenues à partir de la décomposition des processus.

2.3.3 Identification des activités à partir des processus

À partir de la décomposition des processus, il est possible d'identifier les activités qui concernent la fabrication d'un produit. Mais, suivant la taille de l'entreprise ou du niveau de détail souhaité, la subdivision processus-activités peut être plus ou moins fine. La valorisation des activités permet d'une part de mettre en évidence les activités à valeur ajoutée et d'autre part celles qui ne le sont pas.

À l'aide d'un tableau, nous fournirons un exemple de relation processus-activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 4: exemple de relation processus-activités

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
	Processus / Activités	Management, pilotage	Acheter et approvisionner	Organiser la production	Produire	Assurer le service clientèle	Administratif	Concevoir les produits nouveaux
A1	Définir la stratégie	χ						
A2	Définir les objectifs	χ						
A3	Manager les services	χ						
A4	Définir les priorités, investissements	χ						
A5	Référencer et gérer les fournisseurs		χ					
A6	Établir une commande		χ					
A7	Réceptionner les commandes		χ					
A8	Ordonnancer			χ				
A9	Gérer et planifier les ressources			χ				
A11	Fabriquer				χ			
A14	Assurer la maintenance				χ			
A15	Conditionner				χ			
A16	Expédier et livrer					χ		
A17	Gérer et suivre les clients					χ		
A18	Assurer la promotion, la prospection					χ		
A19	Comptabiliser les achats						χ	
A20	Comptabiliser les ventes						χ	
A21	Assurer les inventaires						χ	
A22	Établir des cahiers de charges							χ
A23	Définir et réaliser le prototype							χ
A24	Valider le projet							χ

Source : adaptée de DFCG (2011 :11), **Légende :** P : processus; A : activité

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous aborderons à l'étape suivante l'indentification des inducteurs de coûts par qui sont rattachées les ressources aux activités.

2.3.4 La détermination des inducteurs de coût

Pour chaque activité identifiée, il est nécessaire de déterminer le facteur responsable de la variation de son coût. Ce facteur est appelé "cost driver" ou inducteur de ressources. Cette étape consiste donc à déterminer les inducteurs pour chaque activité puis à choisir parmi eux un inducteur pertinent pour l'activité. Les inducteurs choisit serviront à calculer et à repartir les ressources aux activités concernées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Selon DFCG (2011 :12), les inducteurs peuvent être de causalité et de natures différentes. Ces inducteurs peuvent être :

- volumiques. Il s'agit des inducteurs dont les activités nécessitent une main-d'œuvre, des consommations d'énergie, de matières ou des heures machines;
- organisationnels. Ils concernent dans ce cas, des activités liées aux lancements de lots ou de séries, aux manutentions, aux passations de commandes, aux contrôles qualités;
- existentiels. Ils sont liés par exemple. À l'existence d'une référence, d'un produit ou d'un client, d'un fournisseur ou d'un salarié.

Les systèmes de coûts à base d'activités reposent, selon MILKOF (1999 :7), sur la relation existant entre le produit dont on veut mesurer le coût et les activités qu'il consomme. L'établissement du modèle nécessite d'une part, la recherche des causes influant sur l'activité et, d'autre part, la détermination de "l'unité de mesure" pour imputer les coûts des activités aux produits ou services. La recherche des causes influant sur l'activité, son existence, l'augmentation ou la diminution de son niveau : il s'agit, dans cette perspective, de déterminer ce qui induit le coût, ce qui y conduit. Cet inducteur joue un rôle éminemment stratégique puisqu'il est "le responsable" sur lequel il est possible d'agir pour pouvoir effectuer les corrections ou modifications souhaitées avec un pourcentage d'efficience important.

Nous présenterons ci-dessous, une relation activités-inducteurs de ressources.

Tableau 5: exemple de matrice inducteurs - activités

		Volumiques			Organisationnels			Existentiels		
		I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9
	Inducteurs / Activités	Temps passé	Heures de main d'œuvre	Nombre de produits vendus	Commandes fournisseurs	Lots de fabrication	Commandes clients	Nombre de produit	Nombre de clients	Nombre de fournisseurs
A1	Définir la stratégie	χ								
A2	Définir les objectifs	χ								
A3	Manager les services	χ								
A4	Définir les priorités, investissements	χ								
A5	Référencer et gérer les fournisseurs						χ			χ
A6	Établir une commande				χ		χ			
A7	Réceptionner les commandes						χ			
A8	Ordonnancer					χ				
A9	Gérer et planifier les ressources					χ				
A10	Installer et régler les machines					χ				
A11	Fabriquer		χ							
A12	Manutentionner			χ	χ	χ				
A13	Assurer le contrôle qualité		χ			χ				
A14	Assurer la maintenance		χ							
A15	Conditionner			χ						
A16	Expédier et livrer			χ						
A17	Gérer et suivre les clients							χ	χ	
A18	Assurer la promotion, la prospection							χ	χ	
A19	Comptabiliser les achats				χ					χ
A20	Comptabiliser les ventes						χ		χ	
A21	Assurer les inventaires							χ		
A22	Établir des cahiers de charges							χ		
A23	Définir et réaliser le prototype							χ		
A24	Valider le projet							χ		

Légende : I = inducteur ; A = Activité

Source : adaptée de DFCG (2011 :12)

Après la détermination des inducteurs de ressources, il est possible de repartir et de calculer le coût de chaque activité. C'est l'objet de la prochaine étape.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3.5 La répartition des ressources aux activités

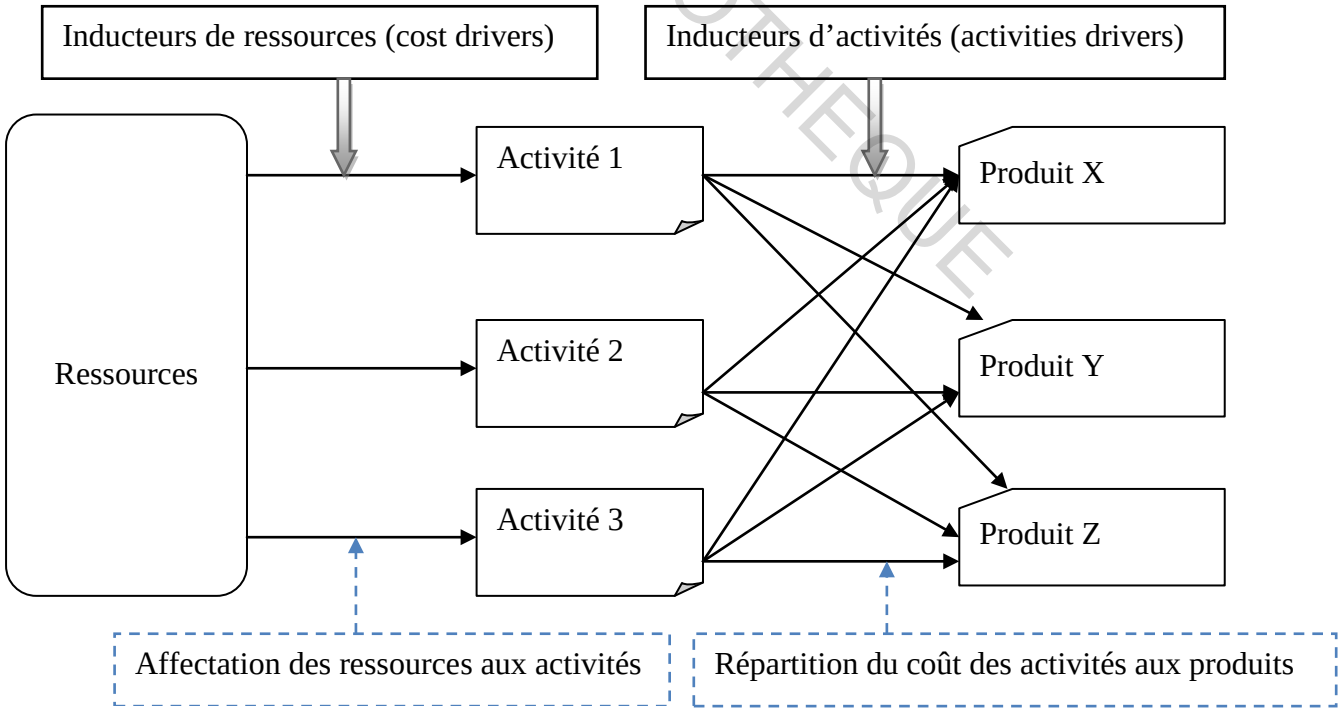
Cette étape porte sur l'affectation des ressources aux activités ciblées à la troisième étape. Les ressources engagées par l'entreprise dans le cadre de la production des produits peuvent s'analyser en deux temps.

Dans un premier temps, les ressources qui peuvent être rattachées directement aux produits sans calcul préalable seront imputées aux produits concernés. C'est le cas de la rémunération d'une personne affectée à la production d'un produit déterminé.

Dans un second temps, les ressources qui sont communes à plusieurs produits seront affectées aux activités avant d'être imputées aux produits. Il s'agit des ressources indirectes qui ne peuvent être imputées aux produits sans répartitions préalables. Ces ressources peuvent prendre la forme des rémunérations du personnel, des frais de transport, des frais de services extérieurs, des impôts et des taxes etc. elles seront affectées à l'aide des inducteurs choisit dans l'étape précédente.

Schématiquement, l'analyse peut se présenter comme dans la figure ci-après :

Figure 9: exemple d'analyse de la répartition des ressources



Source : inspiré de RAVIGNON (2007 :282)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La répartition des charges entre les activités peut se faire également à l'aide d'un tableau connaissant les inducteurs de ressources. Le tableau suivant présente un exemple de répartition des ressources aux activités.

Tableau 6: exemple d'évaluation des ressources par chaque activité

Activités		Centres de responsabilités				
Référence	intitulé	Approv.	Méthodes	Entretien	Usinage	Expédition
A1	Usinage				χ	
A2	Contrôle des expéditions					χ
A3	Contrôle des approvisionn.	χ				
A4	Envoi des produits finis					χ
A5	Entretien matériel existant			χ		
A6	Gestion des modifications		χ			
A7	Gestion des fournisseurs	χ				
A8	Gestion de la nomenclature		χ			
A9	Implantation des moyens			χ		
A10	Magasinage	χ				
A11	Ordonnancement		χ			
A12	Suivi des moyens implantés				χ	
Totaux des centres de responsabilité		∑χ	∑χ	∑χ	∑χ	∑χ

Source : adapté de ALAZARD et al. (2010 : 532)

Au terme de l'affection des ressources et du calcul des coûts d'activités, il convient alors de procéder aux regroupements des activités ayant le même inducteur. Les inducteurs représentatifs seront retenus pour l'affectation du coût des activités aux produits.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3.6 Regroupement des activités

À cette étape, toutes les activités qui ont le même inducteur de coût sont réunies dans un même centre de regroupement. Lorsque par exemple, une activité d'expédition a le même inducteur de coût que celle de facturation, elles seront regroupées dans un centre de regroupement homogène.

De l'avis de DFCG (2011: 13), les mêmes activités peuvent se retrouver dans plusieurs centres de responsabilité et peuvent avoir plusieurs inducteurs de coûts. Il s'agit de rendre exploitable la matrice activités inducteurs en effectuant un regroupement des activités ayant le même inducteur. L'inducteur le plus représentatif sera retenu comme inducteur d'activités.

Selon ALAZARD & al. (2010 :534), la définition de l'inducteur permet parfois de regrouper les activités. Cela est envisageable quand les inducteurs sont identiques et que l'on évite de démultiplier le nombre d'activités. Il s'agit donc de déterminer les inducteurs à retenir.

Cette analyse se présente sous forme de matrice et permet d'obtenir des regroupements d'activités qui ont le même inducteur. Nous présenterons un exemple de regroupement ci-après, sur la base du tableau n°5.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 7: regroupement des activités ayant l'inducteur identique

	Inducteurs / Activités	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	*Totaux*
A1	Définir la stratégie	χ									*1*
A2	Définir les objectifs	χ									*1*
A3	Manager les services	χ									*1*
A4	Définir les priorités, investissements	χ									*1*
A5	Référencer et gérer les fournisseurs						χ			χ	*2*
A6	Établir une commande				χ		χ				*2*
A7	Réceptionner les commandes						χ				*1*
A8	Ordonnancer					χ					*1*
A9	Gérer et planifier les ressources					χ					*1*
A10	Installer et régler les machines					χ					*1*
A11	Fabriquer		χ								*1*
A12	Manutentionner			χ		χ					*2*
A13	Assurer le contrôle qualité					χ					*1*
A14	Assurer la maintenance		χ								*1*
A15	Conditionner			χ							*1*
A16	Expédier et livrer			χ							*1*
A17	Gérer et suivre les clients							χ	χ		*2*
A18	Assurer la promotion, la prospection							χ			*1*
A19	Comptabiliser les achats								χ		*1*
A20	Comptabiliser les ventes						χ	χ	χ		*3*
A21	Assurer les inventaires						χ	χ			*2*
A22	Établir des cahiers de charges					χ		χ			*2*
A23	Définir et réaliser le prototype							χ			*1*
A24	Valider le projet							χ			*1*
FQ	**Fréquence absolue**	**4**	**2**	**3**	**1**	**6**	**5**	**7**	**3**	**1**	***32***

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : inspiré de DFCG (2011 :13)

Sur la base du tableau, les inducteurs les plus pertinents seront retenus comme inducteurs d'activités que nous à l'étape suivante.

2.3.7 Choix de l'inducteur d'activités

Il s'agira de retenir un inducteur d'activités par centre de regroupement. Pour le choix des inducteurs, le caractère explicatif et la pertinence des inducteurs seront retenus comme base. Dans tous les cas, il est préférable de se baser au maximum sur la valeur créée.

Recensons à l'aide du tableau, les **inducteurs les plus fréquents** :

- Inducteur 1 : temps passé sur l'exécution d'une activité (fréquence : 4 fois)➔Centre de regroupement 1➔regroupe les activités A1 ; A2 ; A3 et A4.
- Inducteur 2 : heures de main d'œuvre (2 fois) ➔Centre de regroupement 2➔regroupe les activités A11 et A 14
- Inducteur 3 : nombre de produits vendus (3 fois)➔Centre de regroupement 3➔ regroupe les activités A12 ; A15 et A16
- Inducteur 4 : lots de fabrication (6 fois)➔Centre de regroupement 4➔forme les activités A8 ; A9 ; A10 ; A13 et A22
- Inducteur 5 : commandes clients (5 fois)➔Centre de regroupement 5➔ forme les activités A5 ; A6 et A7
- Inducteur 6 : nombre de produits (7 fois)➔Centre de regroupement 6➔ forme les activités A17 ; A18 ; A20 ; A21 ; A23 et A24
- Inducteur 7 : nombre de clients (1 fois)➔Centre de regroupement 7➔comprend uniquement l'activité A19.

En se basant sur le tableau précédent, présentons ci-dessous un exemple de choix d'inducteurs avec centre de regroupement d'activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 8: exemple centre de regroupement-inducteurs d'activités

Activités		Centre de regroupement d'activités						
Références	Intitulé	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7
A1	Définir la stratégie	χ						
A2	Définir les objectifs	χ						
A3	Manager les services	χ						
A4	Définir les priorités d'investiss	χ						
A5	Gérer les fournisseurs					χ		
A6	Établir une commande					χ		
A7	Réceptionner les commandes					χ		
A8	Ordonnancer				χ			
A9	Gérer les ressources				χ			
A10	Installer et régler les machines				χ			
A11	Fabriquer		χ					
A12	Manutentionner			χ				
A13	Assurer le contrôle qualité				χ			
A14	Assurer la maintenance		χ					
A15	Conditionner			χ				
A16	Expédier et livrer			χ				
A17	Gérer et suivre les clients						χ	
A18	Assurer la promotion						χ	
A19	Comptabiliser les achats							χ
A20	Comptabiliser les ventes						χ	
A21	Assurer les inventaires						χ	
A22	Établir des cahiers de charges				χ			
A23	Définir et réaliser le prototype						χ	
A24	Valider le projet						χ	
Coûts totaux des activités associées		∑χ	∑χ	∑χ	∑χ	∑χ	∑χ	∑χ
Nature de l'inducteur d'activité		I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7
volume de l'inducteur d'activité		ν	ν	ν	ν	ν	ν	ν
Coût unitaire de l'inducteur d'activité		∑χ/ ν	∑χ/ ν	∑χ/ ν	∑χ/ ν	∑χ/ ν	∑χ/ ν	∑χ/ ν

Légende : CR : centre de regroupement d'activités ; I : inducteur ; ν : volume de l'inducteur

Source : adapté de ALAZARD et al.(2010 :534)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Lorsque ce travail de regroupement et de choix d'inducteurs est terminé, il est désormais possible de calculer le coût et le résultat correspondant à chaque objet de coûts.

2.3.8 Calcul du coût de revient et du résultat par produit

Connaissant le coût de chaque centre d'activités et le nombre d'inducteurs associés, il est possible de calculer le coût de revient de chaque de produits. Il s'agira de repartir les coûts des centres de regroupement d'activités aux produits. Aussi, de tenir compte des coûts directs rattachables aux produits et du chiffre d'affaires par produit. Le coût de revient et le résultat sont obtenus à partir d'un exemple de tableau ci-après.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 9: exemple de calcul du coût de revient et du résultat par produit

Désignation	**Totaux**	**Produit 1**			**Produit 2**			**Produit n_i**			**Produit n**		
		Qté	CU	Mt	Qté	CU	Mt	Qté	CU	Mt	Qté	CU	Mt
Coûts directs	χ												
Centre de regroupement1	χ												
Centre de regroupement2	χ												
Centre de regroupement3	χ												
Centre de regroupement4	χ												
Centre de regroupement5	χ												
Centre de regroupement6	χ												
Centre de regroupement7	χ												
Coût de revient (1)	∑χ			**χ**			**χ**			**χ**			**χ**
Chiffre d'affaires (2)				**γ**			**γ**			**γ**			**γ**
Résultat analytique [(1) +(2)]				**ϒ-χ**			**ϒ-χ**			**ϒ-χ**			**ϒ-χ**

Sources : inspiré de LECLERE (2007 : 110)

Le coût de revient correspond à la somme des ressources financières engagées afin de produire un produit. Alors que la différence entre le chiffre d'affaires dégagé par le produit et son coût de revient permet ainsi de connaître sa rentabilité.

La détermination du coût de revient de chaque produit permet de passer à l'étape finale qu'est l'analyse des coûts calculés. En effet, l'analyse des coûts renvoie au management des activités pour l'amélioration de la performance.

2.3.9 L'analyse des coûts obtenus

Dans un système de comptabilité par activités, le coût de revient n'est pas que l'élaboration de calculs, c'est aussi l'analyse et l'amélioration des performances. Ainsi, à l'issu des calculs de coûts, il est indispensable d'interpréter les résultats obtenus. Sachant le prix d'un produit et son coût de revient, il est possible par exemple de savoir s'il est rentable ou pas. L'analyse des coûts permet également d'identifier les activités ayant un impact considérable dans la structure des couts de production et de déterminer ainsi leurs marges bénéficiaires. Elle se rapporte à la gestion des activités qui s'intéresse surtout à l'amélioration des performances dans une entreprise.

Selon LAVERTY (2003 :6), le management par les activités cherche à accroître les performances globales en termes de qualité de service rendu aux clients tant en interne qu'en externe. Il se caractérise d'abord par l'analyse critique des activités avec la mise en évidence de celles qui sont rentables, ensuite par le niveau d'analyse des activités beaucoup plus fin que celui des sections homogènes et enfin par la recherche des facteurs de coûts avec la valorisation de leurs impacts.

Conclusion du chapitre

Nous avons essayé à travers ce chapitre, d'étudier la méthode de conception d'un système de comptabilité par activités. L'étude nous a amenée à l'élaboration progressive du modèle de calcul du cout de revient et du résultat analytique en plusieurs étapes. Nos recherches ont également permit d'aboutir au constat qu'il n y a pas un modèle standard de système de CPA pour tous les organismes car il est calqué sur la structure de l'organisme mise en place. Aussi, selon des auteurs la conception du système de CPA requière au moins six étapes. Par ailleurs, elle est basée sur l'approche transversale de l'entreprise et contribue à améliorer les performances.

Avant de passer à la phase pratique de l'étude, nous aborderons au prochain chapitre la méthodologie de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour concevoir un système de comptabilité par activités au GIM-UEMOA, nous aurons besoins des informations nous permettant d'y parvenir. L'objet de ce chapitre est de définir nos choix méthodologiques. Il s'agira, de présenter la démarche à suivre afin d'obtenir les données nécessaires à notre étude puis de procéder à la conception du système de comptabilité par activités au GIM-UEMOA.

Le chapitre est composé principalement de deux sections. Nous présenterons dans une première section, le modèle d'analyse et dans une seconde, les sources de collecte des données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1 Le modèle d'analyse

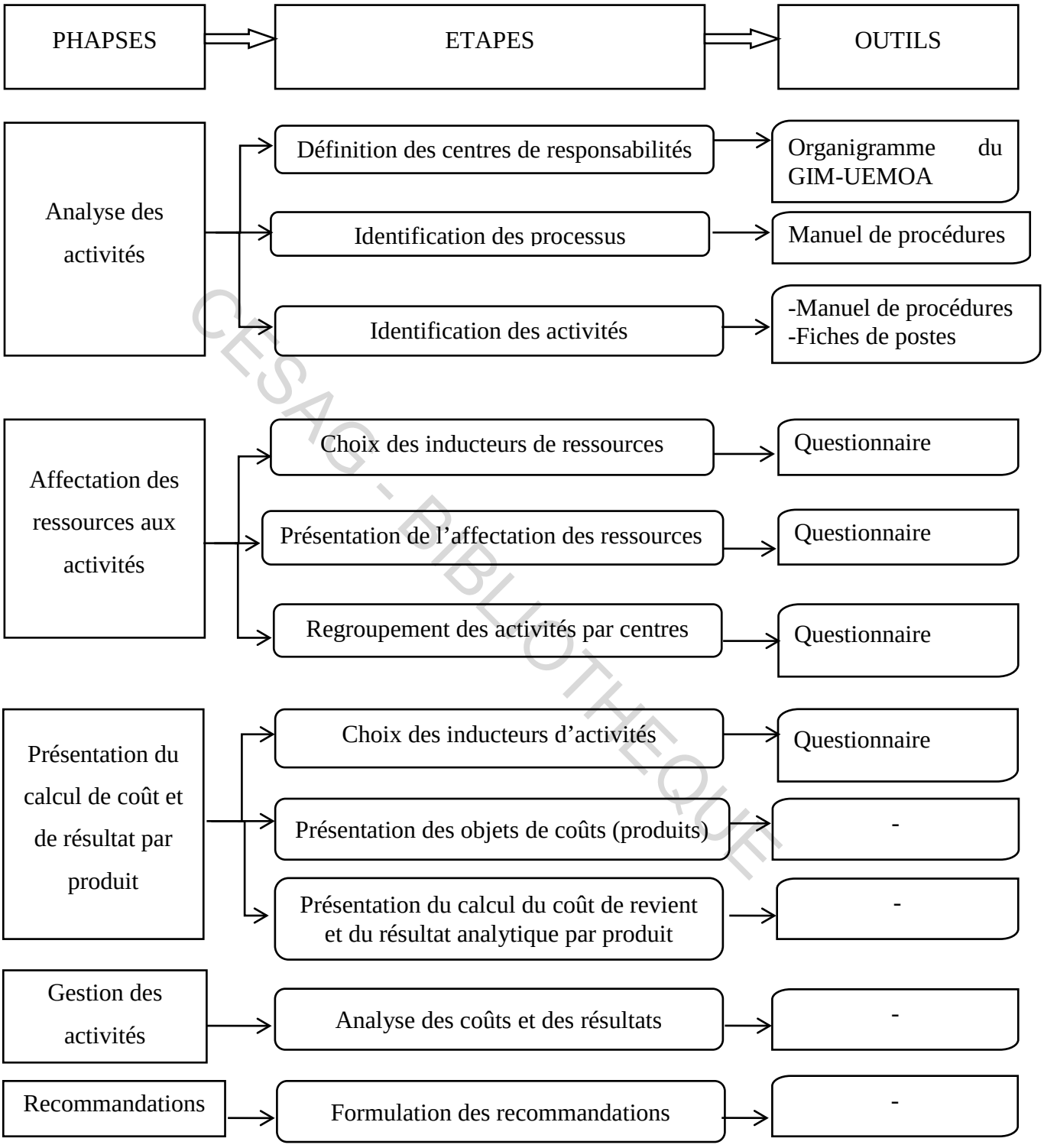
Le modèle vise à schématiser une réalité. Cette réalité peut porter sur un objet. En effet, selon JIMENEZ et al. (2007 :55), un modèle est une représentation simplifiée, schématique de tout ou partie d'une entreprise dans un langage de représentation approprié. En ce qui concerne notre étude, le modèle d'analyse porte sur la conception d'un système comptable, en occurrence un système de comptabilité par activités au GIM-UEMOA.

Le modèle d'analyse est essentiellement décliné en cinq phases. Ces phases sont subdivisées en onze étapes et des outils éventuels sont utilisés à chaque étape. Les différentes phases sont :

- l'analyse des activités ;
- l'affectation des ressources aux activités ;
- la présentation du calcul du coût de revient et résultat analytique par produit ;
- l'analyse des coûts et du résultat
- la formulation des recommandations pour la mise en place du système de CPA.

Le modèle d'analyse peut être représenté à l'aide de la figure suivante.

Figure 10: représentation du modèle d'analyse



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : nous-mêmes

3.2 La collecte de données

Pour obtenir les données permettant de concevoir le système de CPA, nous avons identifié les sources de collecte des données suivantes : les entretiens, la documentation interne, l'observation directe et participante. À celles-ci, s'ajoute l'*Internet* qui est devenu depuis quelques années une source d'information importante. Il est possible d'obtenir par exemple des données sur le site Internet de l'entité étudiée et sur les sites *Internet* des organismes professionnels indépendants.

Mais, l'entretien et l'observation participante ont été nos principales sources de collecte des données. Par ailleurs, nous nous sommes quelquefois, appuyés sur des informations figurant sur le site internet de l'entreprise et des documents internes lorsqu'ils nous étaient accessibles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.1 L'analyse documentaire

Elle a consisté essentiellement à la consultation :

- des manuels de procédures du GIM-UEMOA ;
- de l'organigramme du GIM-UEMOA ;
- des schémas informatiques ;
- des interviews données par les dirigeants dans la presse économique ;
- des sites Internet de l'entité étudiée et des organismes indépendants.

Cependant, elles ont complété ou confirmé les informations obtenues grâce aux entretiens.

3.2.2 Les entretiens

Les entretiens, comparativement aux autres modes de recueil de données, offrent des avantages. Il s'agit entre autres :

- de la certitude que c'est la personne voulue qui répond aux questions posées ;
- des éclaircissements qui peuvent être apportés par rapport au contenu ou à la forme des questions lors de l'entretien ;

- de la saisie des données qui n'est pas complètement indépendante de nous-mêmes qui pouvons-nous forger certaines opinions au cours de l'entretien ;
- du contact direct avec celui qui informe.

Ce dernier point est particulièrement important surtout lorsque le sujet est aussi complexe que la conception d'un système comptable. La proximité avec le terrain permet donc de comprendre les motifs des différents responsables dans la mise en place future d'un système comptable.

Pour réaliser les entretiens nous utiliserons un guide d'entretien voir annexe 2. Nous utiliserons également le questionnaire. Selon SHICK et al. (2010), le questionnaire est une liste de questions auxquelles une personne répond oralement ou par écrit à une série de questions qui lui sont posées. Le questionnaire (voir annexe 3) peut être direct. Dans ce cas, la personne interrogée reporte elle-même les réponses aux questions. Il peut également être indirect dans le cas où c'est l'enquêteur qui reporte les réponses aux questions posées.

Ces entretiens se sont déroulés principalement avec le responsable du contrôle de gestion du GIM-UEMOA, du responsable de la comptabilité et fiscalité puis du responsable de l'exploitation informatique. Ces entretiens ont visés surtout l'obtention des données relatives aux activités et à l'organisation du système d'information comptable et de gestion de l'entreprise.

3.2.3 L'observation participante

L'observation participante, notamment l'imputation des opérations comptables dans le logiciel SAGE, a constitué une source très importante de collecte de données. En outre, l'observation directe effectuée auprès du responsable de la trésorerie, du comptable fournisseurs, du contrôleur de gestion et des ingénieurs informatiques nous a permis de découvrir le processus d'exécution de certaines opérations conduisant à l'offre d'un service.

La Direction Technique et de la production informatique nous a fourni des éléments techniques importants qui nous ont permis de comprendre l'organisation des applications comptables utilisées au GIM-UEMOA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'observation physique s'intéresse à la réalisation instantanée d'une opération par l'acteur concerné. Elle peut porter sur le fonctionnement d'un processus ou d'une activité dans l'entreprise. Elle permet de s'informer sur l'exécution réelle de certaines tâches au sein de l'entreprise.

Conclusion du chapitre

La méthodologie de l'étude nous a conduit à établir un modèle d'analyse. En outre, nous avons abordé les sources de collecte des données utilisées pour le recueil des données relatives à la conception d'un système de comptabilité par activités au GIM-UEMOA.

L'utilisation des outils adéquats associés à chaque source de collecte des données a été également abordée. Ce chapitre clore ainsi la revue de littérature portant sur la conception d'un système de comptabilité par activités et constitue un pont pour le cadre pratique de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Nous avons, dans cette première partie, définit le cadre théorique et méthodologique de notre étude. Sur le plan théorique, nous avons fondé notre travail sur l'approche processus. Nous avons tout d'abord rappelé les principes fondamentaux de la comptabilité par activités. Basée sur la représentation de l'organisation en activités, la comptabilité par activités a renouvelé le calcul et le suivi des coûts. Pendant longtemps appliquée par les entreprises industrielles, elle peut être déployée dans les entreprises sans but lucratif ne reste que pour la maîtrise des coûts de fonctionnement. De par son approche, elle contribue à l'amélioration de la performance globale.

Nous avons ensuite abordé la méthode de conception de la comptabilité par activités dont les concepts ont fait l'objet de nombreuses interprétations par des auteurs. Ainsi, de l'avis de GODOWSKI (2000 :1), il existe un problème de terminologie dans le domaine de la CPA. Il estime par ailleurs que de nombreuses expressions ne recouvrent pas les mêmes concepts selon les auteurs. Dans un souci d'éviter toute confusion, nous avons défini certaines notions clés dont la compréhension est importante pour la suite du document. Aussi, nous avons étudié la démarche proposées par des auteurs avant de dérouler celle particulière adaptée à notre étude.

En fin, nous avons présenté le modèle d'analyse pour la conception du système de comptabilité par activités dans la méthodologie de l'étude. Ce modèle d'analyse a été suivi par l'étude des sources de collectes de données nécessaires pour mener à bien l'étude. C'est ainsi qu'il s'est agi d'exposer les entretiens, l'observation participante et l'analyse documentaire. Le troisième chapitre permet ainsi donc de passer à la seconde partie qui porte sur le cadre pratique de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les outils d'aide à la prise de décisions dans les organisations sont nombreux et variés. Parmi les techniques de gestion dont dispose le manager, figure la comptabilité par activités qui favorise l'analyse et l'optimisation des coûts. Cependant, sa mise en place dans une organisation nécessite une méthodologie adéquate. Aussi, sa conception fait appelle à une démarche spécifique. Outil moderne de management stratégique, son approche est centrée sur les processus et les activités.

Dans la perspective de concevoir un système de comptabilité par activités, nous avons examiné à travers la revue de littérature ses principes fondamentaux. Ce qui nous permettra d'aborder méthodiquement la phase pratique de l'étude. Peu pratiquée par les entreprises prestataires de service, la comptabilité par activités contribue à l'amélioration de la performance d'une entreprise en permettant la maîtrise des coûts.

La présente partie de l'étude comprend deux chapitres. Avant d'aborder la conception du système de comptabilité par activités au chapitre cinquième, nous présenterons le GIM-UEMOA au chapitre quatrième.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4: PRESENTATION DU GIM-UEMOA

Face aux insuffisances du système financier de l'UEMOA, la BCEAO a entreprit en 1999 un projet d'envergure régionale visant à moderniser les systèmes de paiement dans les huit pays membres de l'Union. Le dispositif mis en place a abouti à la création de deux structures interbancaires régionales dont le GIM-UEMOA.

L'objet de ce chapitre est de présenter le GIM-UEMOA. Dans cette optique, nous verrons successivement son historique, ses missions et ses objectifs, son organisation, ses activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.1 Historique du GIM-UEMOA

Les marchés monétiques des pays membres[4] de l'UEMOA étaient, pour la plupart à l'état embryonnaire jusqu'en 1999.Ces marchés étaient caractérisés par l'absence d'interbancarité. Toutefois, le marché potentiel des services monétiques de l'espace UEMOA était porteur.

Au regard des insuffisances constatées, les autorités de l'UEMOA ont vu la nécessité de révolutionner le domaine de la monétique. Ainsi, en Mars 1999, la BCEAO a initié des réformes sur les systèmes de paiement dans le but de les moderniser. Ces réformes ont abouti à l'adoption des règlements par l'UEMOA dont le règlement n°15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement. Suite à ses réformes, le Système de Transferts Automatisé et de Règlement (STAR-UEMOA) et le Système Interbancaire de Compensation Automatisé (SICA-UEMOA) ont été créées. Elles sont devenues opérationnelles respectivement en 2004 et en 2006.

Par ailleurs, en 2002 le GIM-UEMOA et le Centre de Traitement Monétique Interbancaire (CTMI-UEMOA) ont été créées. D'une part le GIM-UEMOA était chargé d'assurer les fonctions de gouvernance et d'autre part le CTMI-UEMOA était chargé d'assurer les fonctions techniques de traitement de la monétique. Leur création a permis l'instauration de la carte bancaire de l'UEMOA.

[4] Les pays membres de l'UEMOA dans l'ordre alphabétique sont : le Benin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

Le GIM-UEMOA est créé sous forme de groupement d'intérêt économique avec capital. Outre la BCEAO, ces membres sont constitués de banques, d'établissements financiers ainsi que les institutions du Système Financier Décentralisé. En 2004, il obtient le statut d'Organisme international suite à un accord de siège signé avec le Gouvernement du Sénégal.

Par ailleurs, dans le but d'optimiser les coûts et d'offrir un seul interlocuteur aux membres, le GIM-UEMOA a absorbé en décembre 2009 le CTMI suite à une fusion-absorption. Depuis lors, il est la structure de gouvernance, de tutelle et de traitement de la monétique sous régionale. Son siège est provisoirement basé à Dakar, en République du Sénégal.

Il a signé des accords de siège avec la Guinée-Bissau en octobre 2010, le Togo en juillet 2011 et la Côte d'Ivoire en août 2011.À ce jour, le GIM-UEMOA gouverne la monétique interbancaire de l'UEMOA dans toutes ses dimensions pour le compte de ses membres. Son capital est de neuf milliards quatre cent vingt-six millions sept cent quatre-vingt-dix mille (9 426 790 000) Francs CFA. Il est repartit entre cents six (106) membres dont la BCEAO qui détient 53% du capital.

Il compte à ce jour, une soixantaine d'employés dont des représentants dans chaque pays de l'UEMOA excepté la Guinée-Bissau. De plus, ses membres sont au nombre de 104 à ce jour. L'objectif principal visé par le projet monétique interbancaire régional est de faire de la carte bancaire GIM le premier instrument de paiement dans la zone UEMOA.

4.2 Les missions et les objectifs du GIM-UEMOA

Pour la conduite de la monétique interbancaire sous régionale, des missions et objectifs ont été assignés au GIM-UEMOA par ses membres. Nous verrons d'une part ses principales missions et d'autre part ses principaux objectifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.2.1 Les principales missions du GIM-UEMOA

Dans le cadre de son objet social, le GIM-UEMOA a pour missions de :

- définir et suivre les normes techniques relatives à l'interbancarité ;
- élaborer la tarification des prestations de services monétiques interbancaires ;
- représenter les membres auprès d'émetteurs internationaux (Visa, MasterCard, Amex…) ;
- promouvoir le système monétique interbancaire ou tout autre moyen de paiement ;
- réaliser des études pour l'interopérabilité du système monétique interbancaire régional,
- d'assurer la veille technologique en vue de suivre l'évolution des outils techniques ;
- former ses membres dans le domaine de la monétique interbancaire.

4.2.2 Les principaux objectifs du GIM-UEMOA

Pour remplir ses missions, les principaux objectifs du GIM-UEMOA se déclinent comme suit :

- développer les moyens modernes de paiement électronique ;
- mettre en commun les moyens nécessaires pour le traitement des opérations monétiques ;
- partager en commun les coûts d'investissements particulièrement couteux en monétique ;
- faciliter une large acceptation et l'utilisation des moyens de paiement électronique ;
- réduire le risque systémique et faciliter la sécurité du système ;
- renforcer les capacités de négociation auprès des émetteurs internationaux ;

Les prestations fournies par le GIM-UEMOA sont essentiellement destinées à ses membres. Toutefois, ces services s'étendent à d'autres clients non membres mais utilisant des services bancaires. Il s'agit notamment des commerces et certaines des professions libérales.

4.3 Organisation du GIM-UEMOA

L'organisation correspond à la structuration des ressources humaines et matérielles par lequel les activités sont coordonnées afin d'accomplir un but. Nous décrirons d'une part l'organisation externe et d'autre part l'organisation interne du GIM-UEMOA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.3.1 L'organisation externe du GIM-UEMOA

L'organisation externe est constituée essentiellement des organes de délibération, de contrôle et de gestion. Elle relève de la compétence des membres du groupement. Ainsi, l'organisation externe est composée des organes suivants :

- les Assemblées Générales, constituées d'Assemblées Générales Ordinaire et extraordinaire. En effet, l'Assemblée Générale ordinaire se tient chaque année afin de délibérer sur les actes entrant dans la gouvernance du groupement. De plus, l'Assemblée Générale Extraordinaire se tient pour prendre des décisions qui modifient le contrat constitutif;
- le Comité de Direction définit la politique générale à suivre par le GIM-UEMOA. En outre, elle fixe le budget annuel de fonctionnement et assure la gestion du fonds de garantie des membres.
- la Direction Générale du quelle sont rattachées les Directions opérationnelles. Sa position est hybride car elle relève également de l'organisation interne que nous verrons ci-dessous.

4.3.2 L'organisation interne du GIM-UEMOA

La structure organisationnelle est représentée par un organigramme (voir annexe 4). L'organigramme retrace les rapports d'encadrement du personnel, les voies de communication, la répartition des responsabilités et des tâches. En interne, le GIM-UEMOA est organisé autour de cinq Directions qui sont coiffées par la Direction Générale. Les différentes Directions sont :

- la Direction Générale (DG) : elle est pilotée par le Directeur Général nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire des membres. En effet, selon l'article 879 de l'Acte Uniforme relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du GIE de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires(OHADA), le Directeur Général est chargé de l'administration et de la gestion des activités du Groupement. De ce fait, Il représente le Groupement en justice et dans tous les actes de sa vie civile.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- la Direction Financière, Comptable et du Budget (DFCB)

La Direction Financière, Comptable et du Budget réalise toutes les opérations comptables, financières et de gestion nécessaires à la présentation des états financiers de synthèse. La comptabilité est tenue conformément aux dispositions du Droit Comptable de l'OHADA.

Elle comprend une cellule Comptabilité et Fiscalité; Trésorerie et Recouvrement et une cellule Contrôle de Gestion. Nous verrons en détail l'organisation de la DFCB dans la section suivante.

- la Direction Technique et de la Production Informatique(DTPI)

Elle a en charge la production et l'exploitation du système informatique. À ce titre, elle veille à la sécurité du système d'information et à la maintenance des équipements informatiques du réseau.

Elle est composée d'une cellule Exploitation Informatique; d'une cellule Réseaux et Système, d'une cellule Bases de données et des centres techniques.

- la Direction de l'Exploitation et des Normes Monétiques (DENM)

L'exploitation du réseau monétique interbancaire du GIM-UEMOA est assurée par cette Direction. À cet effet, elle suit l'évolution de la normalisation en matière de monétique et définit les prestations de services monétiques et complémentaires au profit des membres et des utilisateurs non membres. Elle est constituée d'une cellule implémentation ; d'une cellule intégration, d'une cellule back office et front office.

- la Direction du Développement et du Réseau Monétique(DDRM).

Elle définit le choix des axes de développement du marché monétique et organise les activités marketing concernant les produits et les services du GIM-UEMOA. De ce fait, elle assure la promotion de l'image de marque de Groupement sur le marché de la monétique. Elle comprend une cellule Développement du Réseau Monétique, une cellule événementielle, une cellule suivi des projets et enfin un Centre d'appel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- la Direction de l'Audit Interne (DAI).

La Direction de l'Audit Interne est rattachée à la Direction Générale. Ce niveau de rattachement lui confère une certaine indépendance par rapport aux directions opérationnelles dans la mesure où elle assiste ces dernières dans la maîtrise de leurs opérations. Elle a pour mission principale d'évaluer de façon permanente l'efficacité des systèmes et des procédures de contrôle visant à la protection et la sauvegarde du patrimoine du GIM-UEMOA.

4.4 La structuration de la DFCB

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la Direction Financière, comptable et du Budget regroupe laComptabilité et Fiscalité; la Trésorerie et Recouvrement et le Contrôle de Gestion. L'objet de cette section est de décrire brièvement chacune de ces cellules

4.4.1 La cellule contrôle de gestion

En rapport directe avec les opérationnels, le contrôleur de gestion joue un rôle central dans l'organisation. Il produit des informations aux managers pour la définition de la stratégie. Ainsi, dans le cadre de ses activités, le contrôleur de gestion vise la plus part des dépenses de fonctionnement *à priori* et à *posteriori*.

Aussi, il est chargé par exemple de vérifier l'opportunité de tout achat sur la base des prévisions consignées dans le budget en cours. En principe, la demande d'achat ne devient une commande ferme qu'après l'avis du Contrôleur de gestion. De façon globale, le contrôle de gestion prévoit, pilote et analyse les données et les résultats.

4.4.2 La Cellule Comptabilité et Fiscalité

La tenue de la comptabilité et l'élaboration des déclarations fiscales se font à la comptabilité et fiscalité. La comptabilité est un sous-système du système d'information permettant d'enregistrer les mouvements financiers qui traversent le Groupement. L'enregistrement de tous les flux est

CESAG - BIBLIOTHEQUE

fondamental car en entreprise toute décision a un impact financier. Notons par ailleurs, que la tenue d'une comptabilité financière est obligatoire pour toute entreprise régit par l'OHADA.

Ainsi, à la clôture de chaque exercice comptable, les enregistrements permettent l'établissement des états financiers, composés principalement pour les grandes entreprises du Bilan, du Compte de Résultat, du Tableau Financier des Ressources et des Emploi (TAFIRE), de l'état annexé et de l'état supplémentaire. Les opérations comptables sont par ailleurs effectuées en observant les règles fiscales en vigueur au Sénégal et dans l'espace OHADA.

4.4.3 La Cellule Trésorerie et du Recouvrement

Le processus de trésorerie et celui de recouvrement permettent au GIM-UEMOA d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une encaisse minimum. Ces deux processusvont de pair car ils favorisent la synchronisation entre les encaissements et les décaissements. De ce fait, il procure au Groupement les moyens financiers nécessaires à son fonctionnement. La trésorerie contribue à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût.

Le recouvrement est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour faire entrer dans la caisse de l'entreprise les sommes en souffrances. C'est également un processus important dans l'optimisation du besoin en fond de roulement(BFR) car il permet de réduire les impayés.

4.5 Offre de produits monétiques interbancaires du GIM-UEMOA

De nombreuses solutions monétiques sont développées par le GIM-UEMOA au profit de sa clientèle. Ces solutions vont de la personnalisation des moyens de paiement à la gestion des interfaces permettant le fonctionnement de la monétique sous régionale. L'offre monétique est déclinée en supports monétiques ou interfaces et en services interbancaires.

4.5.1 Les supports monétiques

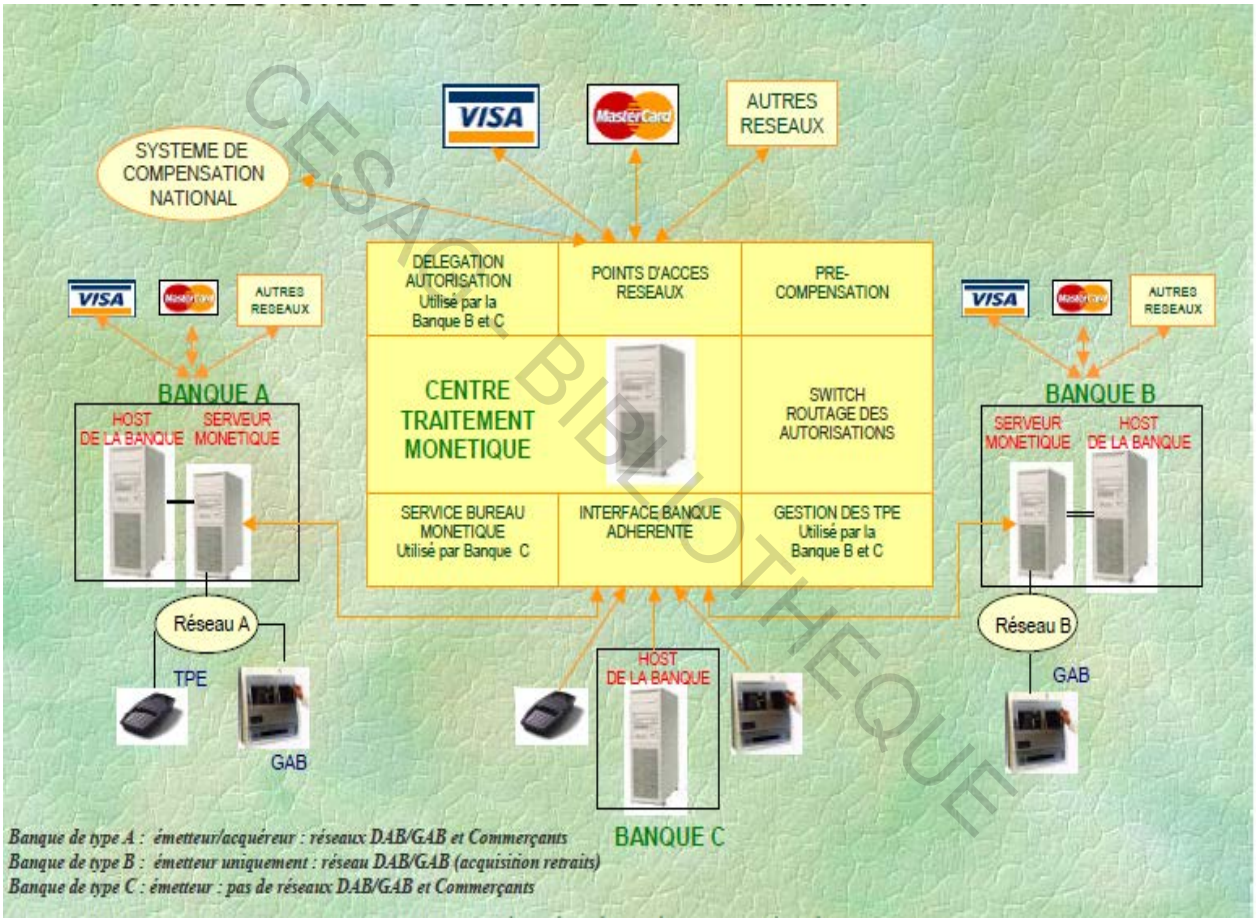
Les interfaces permettent aux différents utilisateurs d'accéder aux services monétiques. Il s'agit entre autres de :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- cartes bancaires ;
- distributeurs automatiques de billets/guichets automatiques de banque (DAB/GAB) ;
- terminaux de paiement électronique (TPE).

L'interopérabilité des supports est assurée par le Centre de Traitement Monétique Interbancaire du GIM-UEMOA représenté par la figure suivante.

Figure 11: l'architecture du centre de Traitement Monétique



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : BCEAO (2003)

4.5.2 Les services monétiques

Les prestations de services monétiques forment en grande partie le métier du GIM-UEMOA. L'interbancarité monétique constitue par exemple le socle du réseau GIM.

En effet, les prestations sont effectuées pour le compte des membres qui souscrivent à des services bien déterminés. La "délégation" par exemple permet à un membre de confier au GIM-UEMOA l'opérationnalisation de tout ou une partie de sa monétique.

Les principaux services offerts sont:

- la délégation qui peut être permanente, partielle ou en secours en cas de panne ;
- l'interbancarité nationale et internationale ;
- la personnalisation de cartes de paiement ;
- le paiement en ligne et par téléphone portable,
- l'assistance et le conseil en monétique.

Les membres du GIM-UEMOA ont la possibilité de faire un choix parmi les services proposés. Toutefois, pour un membre la souscription au délégataire donne droit au service interbancaire.

Par ailleurs, de nombreux acteurs participent à la monétique interbancaire. Les principaux intervenants sont :

- **le porteur** qui est la personne effectuant une transaction électronique au moyen d'une carte bancaire. La transaction peut s'effectuée à partir d'un guichet automatique de banque/ distributeur automatique de billets, d'un téléphone Mobile, d'un terminal de paiement électronique ou d'un site internet dédié au commerce électronique ;
- **l'accepteur** qui peut être un commerçant ou un GAB/DAB d'une banque acceptant les moyens de paiement électronique;
- **l'émetteur** qui représente un organisme financier, une banque par exemple, mettant à la disposition de son client (porteur de la carte) un support (la carte) pour une période déterminée. De facto, l'émetteur garantit le règlement des opérations effectuées par son client selon la législation en vigueur ;
- **l'acquéreur** qui est la banque du commerçant, met à la disposition de ce dernier les moyens techniques tels les TPE et organisationnels permettant de garantir le routage des transactions, la compensation, la lutte contre la fraude et le respect des normes ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **les réseaux internationaux de carte,** qui assurent l'interopérabilité des transactions internationales entre le GIM et les émetteurs de cartes. En adhérant par exemple au GIM-UEMOA, l'émetteur bénéficie du réseau d'acceptation de Visa et de Mastercard.

4.6 Le système d'information de gestion du GIM UEMOA

Le système d'information de gestion du GIM-UEMOA est composé de deux sous-systèmes: le système de comptabilité et le système de contrôle budgétaire.

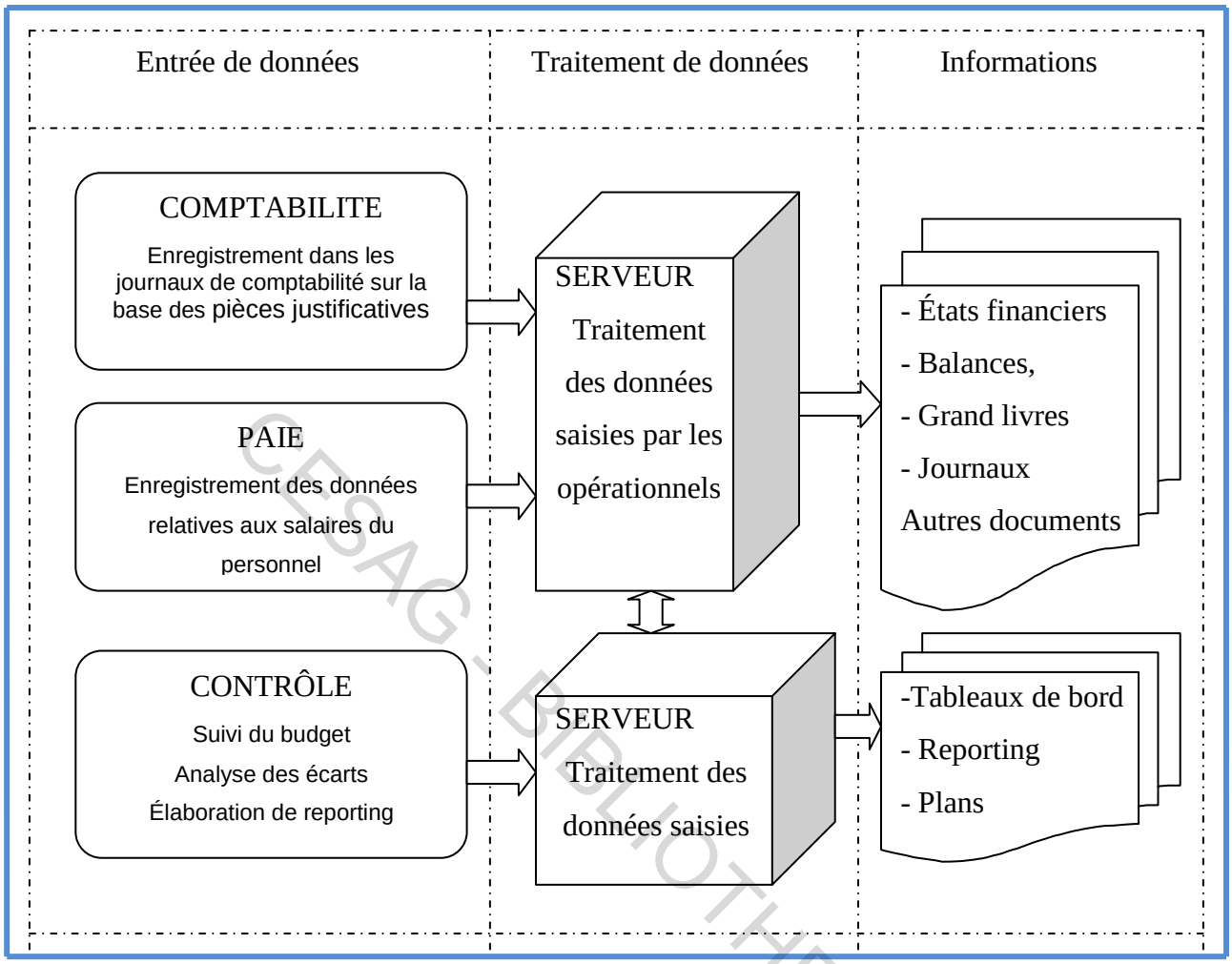
Pour améliorer le traitement de l'information décisionnelle, il s'est doté deux progiciels de gestion, connus sous le vocable "Enterprise Ressource Planning (ERP)". Il s'agit de :

- SAGE, ligne 1000. il englobe le module comptabilité, gestion commerciale, gestion des immobilisations et le module gestion de la paie ;
- PHEB pour assurer la gestion budgétaire.

La figure suivante décrit le lien entre le sous système de comptabilité, celui du contrôle budgétaire, et les autres éléments entrant en compte dans le système d'information de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 12: exemple de configuration d'un système d'information de gestion



Source: adapté de WATERFIELD & al. (1998:5)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans le cadre du système comptable, le choix s'est porté pour la solution Sage, ligne 1000. Cette solution comprend plusieurs modules dont SAGE comptabilité pour la gestion comptable et financière, Sage Immobilisation pour la gestion des immobilisations et Sage Paie et RH pour l'administration et la paie du personnel.

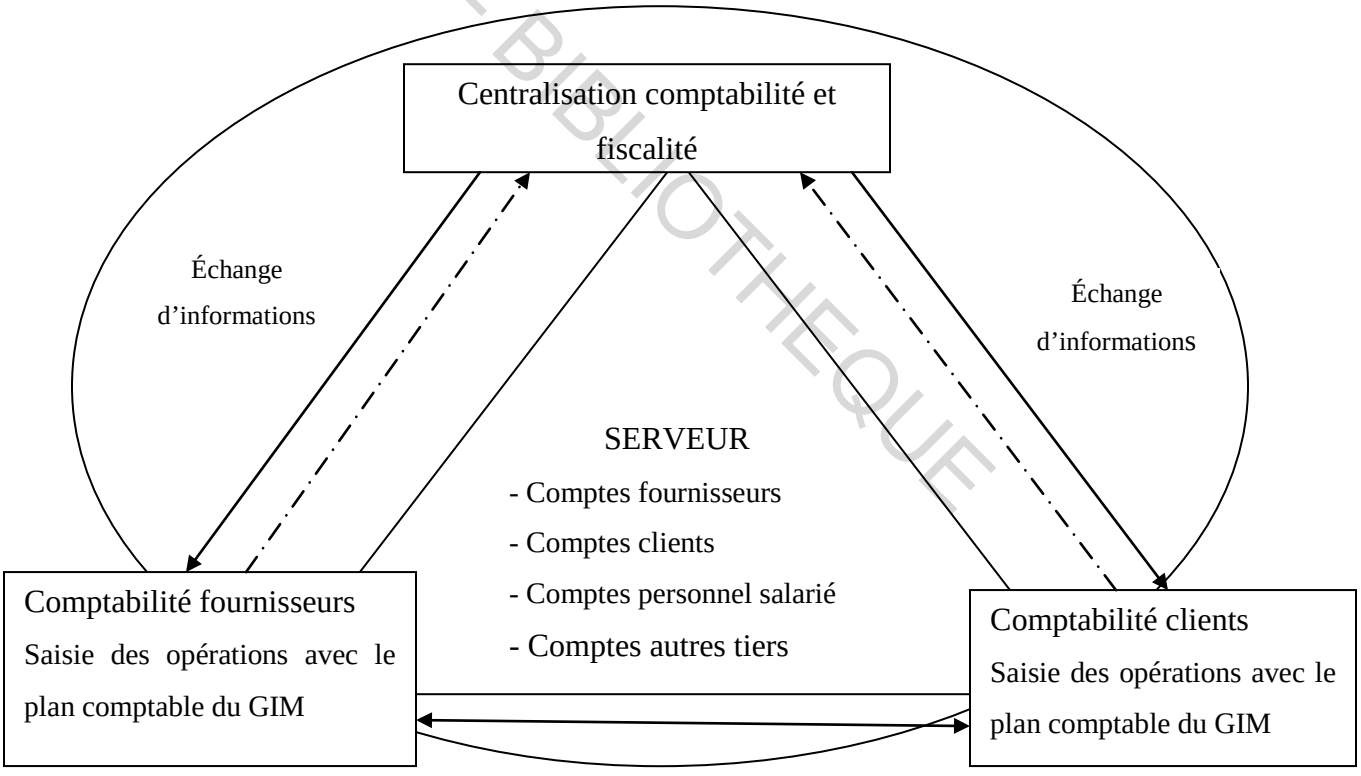
La comptabilité étant informatisée ; les opérations sont enregistrées par les comptables sur la bases des pièces justificatives et en respectant les principes du plan comptable OHADA. Le travail comptable est divisé en trois branches:

- le responsable de la comptabilité fournisseur enregistre les opérations et suit les relations d'affaires avec les fournisseurs du GIM-UEMOA. Les charges relatives aux achats et aux autres opérations courantes sont enregistrées simultanément en charges par nature et dans les sections analytiques suivant le découpage analytique des centres de responsabilités ;
- le responsable de la comptabilité client enregistre également les opérations et gère les relations commerciales avec les membres du GIM-UEMOA. La ventilation des ressources permet d'obtenir la contribution de chaque activité dans le chiffre d'affaire globale ;
- le chef comptable assure la centralisation des saisies comptables et effectue le traitement des opérations restantes relatives à la tenue de la comptabilité. La comptabilité est supervisée régulièrement par le Directeur Financier, Comptable et du Budget.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La figure suivante donne une représentation du système de comptabilité.

Figure 13: le système d'information comptable



Légende : information ascendante ⇢

Information descendante ⟶

Source : inspiré de MILKOF et al. (2007 :239)

Après avoir décrit le système de comptabilité, nous passerons à la description du système de contrôle budgétaire.

4.6.2 Le système de contrôle budgétaire

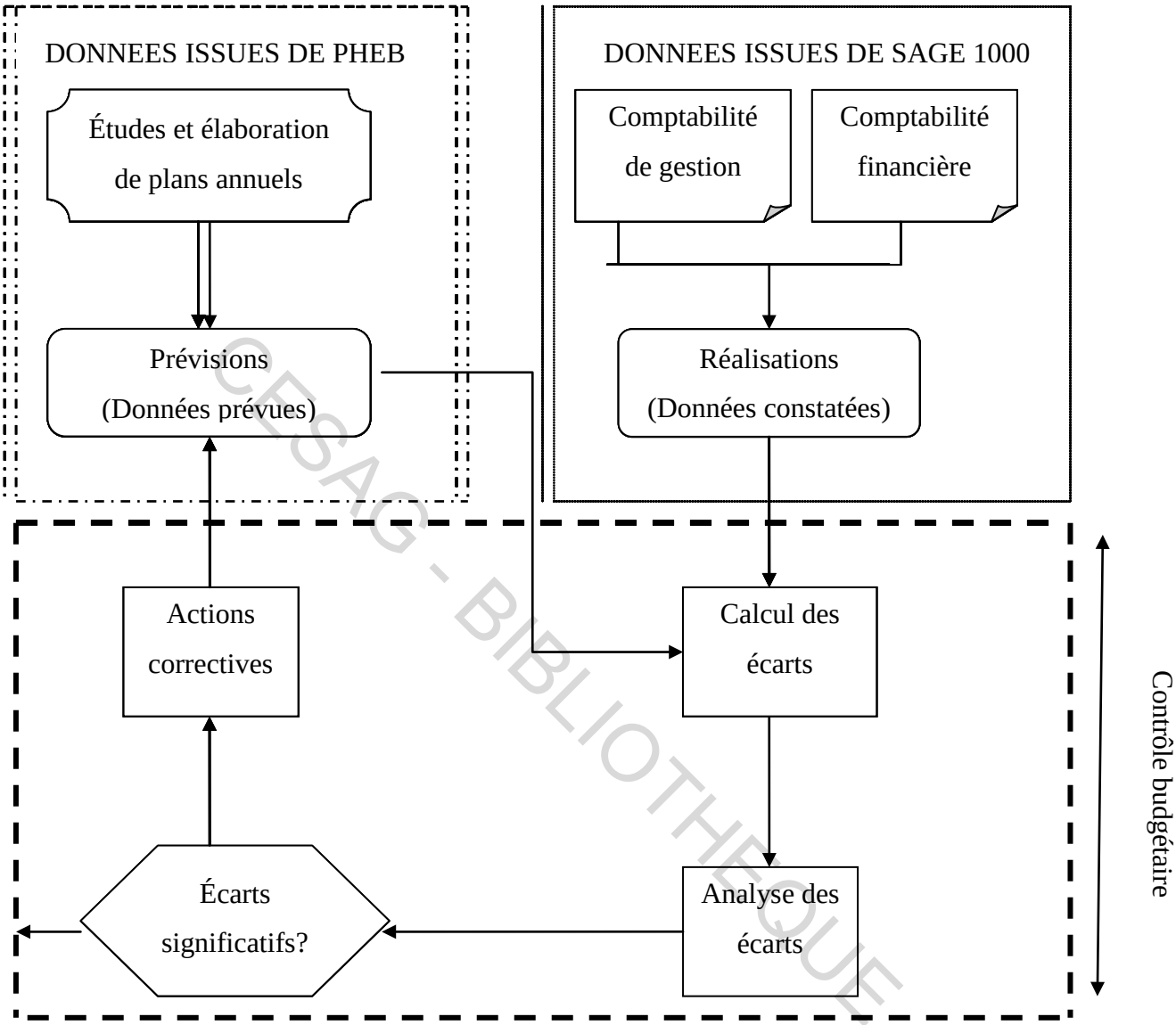
Outre le système comptable, le système de contrôle budgétaire est mis en place pour répondre au besoin d'information en matière de prévision et de suivi budgétaire. Ce système s'appuie sur le progiciel PHEB qui prend en charge la gestion budgétaire.

Par exemple, la plupart des commandes de biens et de services fait l'objet d'une demande d'achat introduite directement sur PHEB par le demandeur. Ces demandes sont soumises par la suite au visa du Contrôle de Gestion. Ce visa a pour but d'attester l'existence d'une ligne budgétaire et d'une enveloppe financière suffisante pour l'achat concerné. Aussi, à l'occasion, il précise le reliquat du budget disponible sur ladite ligne budgétaire. Le budget est rattaché à la comptabilité analytique de gestion actuelle.

La figure suivante résume le système de contrôle budgétaire au GIM-UEMOA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 14: exemple de système du contrôle budgétaire



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : adapté du rapport de contrôle des coûts (2011)

4.6.3 Diagnostic du système d'information de gestion du GIM-UEMOA

Le but de ce titre est de diagnostiquer le système d'information de gestion en place actuellement au GIM-UEMOA en terme de forces et de faiblesses. Nous ferons le diagnostic du système dans le tableau suivant.

Tableau 10: analyse du système d'information de gestion du GIM-UEMOA

Forces	Faiblesses
▪ SAGE 1000, est la version récente du progiciel SAGE dont les fonctionnalités ont évolué pour s'adapter au contexte de l'entreprise; ▪ SAGE 1000, comprends plusieurs modules intégrant d'autres fonctions supports pour la gestion interne tels les ressources humaines, la paie et la gestion commerciale ; ▪ le progiciel PHEB facilite la gestion budgétaire notamment à travers le suivi des engagements en cours ; ▪ il favorise la traçabilité des informations relatives aux achats ; ▪ chaque acteur peut à partir de son poste émettre une demander d'achat ; ▪ prise en compte des risques liés à l'enregistrement de données ; ▪ l'obtention de la licence du pour tous les progiciels en place.	▪ l'absence d'intégration entre les deux ERP en place ; ▪ le recours aux outils bureautique pour compléter l'analyse des données ; ▪ l'absence du module gestion de la trésorerie pour SAGE 1000 ; ▪ limité deux cellules pour l'heure ; ▪ l'inexistence de liaison entre les ERP du siège et les représentations du GIM dans chaque pays de l'UEMOA ; ▪ l'absence de tarifications suivant les coûts de facteurs de production ; ▪ le module comptabilité de gestion très limité dans SAGE 1000 ; ▪ recours à des retraitements pour analyser les résultats ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.7 L'analyse de la méthode actuelle de détermination des coûts

Pour détecter les limites de la méthode actuelle d'analyse des coûts au GIM-UEMOA, nous sommes amenés à effectuer un diagnostic. L'objet de cette section est de diagnostiquer la méthode en cours en vue de proposer des améliorations. Pour ce faire, nous ferons d'une part la description de la méthode et d'autre part son analyse.

4.7.1 Description de la méthode de calculs des coûts au GIM-UEMOA

La méthode actuelle pour l'analyse des coûts au sein du GIM-UEMOA est la méthode des "sections homogènes". La méthode des sections homogènes est en effet basée sur le découpage de l'entreprise par sections ou centres et l'analyse des charges en charges directes et indirectes.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, chaque écriture comptable relative à une charges s'effectue dans le progiciel SAGE 1000 en deux temps : d'une par l'enregistrement dans le compte de charge par nature suivant le plan comptable du GIM-UEMOA et d'autre part l'imputation dans la section analytique correspondant. Les sections analytiques s'inspirent de la méthode des sections homogènes. Le découpage en sections analytiques tient compte de l'organisation interne du GIM. Ainsi, elles sont codifiées et regroupées par Direction. Les valeurs de regroupements permettent d'automatiser les répartitions en pourcentages de charges et de produits entre les différentes sections analytiques. Lorsqu'une dépense est effectuée par exemple, par la Direction de l'Exploitation et des Normes Monétiques (DENM), elle est enregistrée dans le compte de charges par nature et imputée dans la section analytique correspondante à la DENM.

Le but de la méthode des centres d'analyse est de calculer un coût complet par produit. Néanmoins, cette méthode a été adaptée aux besoins actuels du Contrôle de Gestion dans la mesure où les analyses faites des charges ont permis de prendre des décisions importantes.

Après avoir décrite la méthode d'analyse des coûts, nous procédons à son diagnostic en termes de forces et de faiblesses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.7.2 Diagnostic du système actuel de calculs des coûts au GIM-UEMOA

Nous ferons à partir du tableau ci-dessous, le diagnostic de la méthode à base du système actuel de calculs des coûts au GIM-UEMOA.

Tableau 11: diagnostic du système de calcul des coûts en vigueur au GIM-UEMOA

Forces	Faiblesses
- la simplicité de calculs des coûts, - la possibilité d'analyser les coûts par centre de responsabilité (direction, service, …) ; - la possibilité de calculer les coûts par stade opératoire (achat, production, exploitation,…) ; - l'analyse des coûts par produit pour répertorier les produits rentables de ceux qui ne le sont moins ; - l'analyse des coûts en coûts directs et coûts indirects ; - l'analyse des coûts par variabilité ; - la valorisation des stocks de fournitures consommables ; - l'analyse des coûts par nature de charges.	- le choix arbitraire de l'unité d'œuvre ; - inadaptation aux entreprises prestataires de services - difficulté d'avoir l'image réelle des différents coûts basés sur les sections homogènes ; - difficulté de répartition des frais indirects ; - méthode calquée sur des centres de responsabilité et non sur les activités de conception, fabrication et distribution, véritablement à l'origine du produit ; - l'hétérogénéité croissante des coûts et le lien entre l'organisation et les frais de centre apparaît de plus en plus éloigné. - la non prise en compte de la transversalité des processus d'affaires.

Source : nous-mêmes

Trois principales évolutions rendent la méthode du calcul des coûts basée sur les coûts complets inadaptée. Il s'agit du reversement de la pyramide coûts car de nos jours les coûts représentent sensiblement 10% des coûts totaux ce qui n'était pas le cas il y a un demi-siècle. Aussi, nous la prépondérance des coûts de production et ceux des frais généraux et de structure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion du chapitre

Nous avons présenté dans ce chapitre, l'organisation du GIM-UEMOA ainsi que son système d'information comptable et de gestion. De plus, nous avons analysé les forces et les faiblesses du système actuel et la méthode actuelle de calcul des coûts. Ayant adopté l'approche processus pour la conception du système, l'étude de l'organisation du groupement nous permettra d'identifier plus ou moins aisément les centres de responsabilité puis d'en déduire les processus et les activités.

Ainsi, nous verrons au prochain chapitre l'analyse des coûts en passant par l'analyse des activités et des ressources.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : CONCEPTION DU SYSTEME DE COMPTABILITE PAR ACTIVITES AU GIM-UEMOA

Après avoir présenté le GIM-UEMOA au chapitre précédent, nous examinerons dans le présent chapitre la conception du système de CPA. Il s'agira d'analyser les processus et les activités afin d'aboutir à la présentation du modèle de calcul des coûts de revient et des résultats analytiques selon la méthode ABC. Au regard de la complexité des systèmes de production, l'entreprise est considérée de nos jours comme une entité dans laquelle la combinaison d'activités résultantes des processus permet d'offrir un produit à un client interne ou externe. D'où la nécessité de recourir à l'approche processus pour concevoir un tel système.

La finalité de ce chapitre est donc de concevoir un système de comptabilité par activités au GIM-UEMOA à partir de l'approche processus. Cette approche nous permettra d'identifier les activités en vue de leur allouer les ressources qu'elles nécessitent. Ainsi, nous identifierons d'abord les différentes activités réalisées par les acteurs. Ensuite, nous envisagerons l'affectation des ressources aux activités et présenterons le modèle de calcul des coûts de revient des produits ou objets de coûts suivi du l'analyse des coûts à travers le management par les activités. Enfin, nous donnerons quelques recommandations dans la perspective de la mise en œuvre du système ABC.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.1 L'analyse des activités

L'analyse des activités consiste à identifier les différents processus à partir des centres d'activités ou de responsabilités du GIM-UEMOA. La connaissance de ces derniers nous permettra également de déterminer les inducteurs de coûts par lesquels les ressources seront allouées aux activités. En outre, cette phase nous servira de base pour la suite de notre étude.

Cette phase se déroulera en trois étapes à savoir:

- l'identification des centres d'activités aux seins desquels se réalisent les activités ;
- l'identification des processus qui constituent l'enchainement des activités ;
- et l'identification des activités qui regroupent les tâches.

5.1.1 L'identification des centres de responsabilité

Le découpage de l'entreprise en centres d'activités permet d'allouer les ressources. En effet, l'organisation en centres d'activités ou de responsabilité tend à se généraliser en interne dans l'entreprise. De ce fait, les relations clients-fournisseurs permettent de concilier les avantages en termes de souplesse et de réactivité par rapport aux économies d'échelle induites par la taille de l'organisation. Ainsi, la subdivision en centres de responsabilité facilite le contrôle de la gestion.

Un centre d'activités désigne l'unité de gestion de l'entreprise pilotée par un responsable. Il peut être constitué d'un groupe d'acteurs de l'entité regroupés autour d'un responsable à qui l'on a accordé les moyens en vue d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Organisation de taille moyenne, le GIM-UEMOA comprend cinq centres de responsabilités que nous avons présentés plus haut. Cependant, pour l'analyse des processus transversaux et les activités nous avons désignés ces centres comme suit :

- l'administration générale, composée de la direction générale et du secrétariat central ;
- le commercial, représenté par la direction du développement des marchés monétiques ;
- la production, outre l'informatique, est composée de la direction de l'exploitation ;
- la finance qui concerne la direction financière, comptable et du budget ;
- le contrôle qui à trait à la direction de l'audit interne.

À partir de ces centres, nous identifierons les principaux processus nécessaires à l'identification des activités. Dans le découpage analytique du GIM-UEMOA, les ressources financières engagées par un centre de responsabilité lui sont imputées.

5.1.2 L'identification des processus

Après avoir déterminé les différents centres de responsabilité, il s'agira de cibler et de décrire les processus pour en déduire les activités. D'une manière générale, le processus est considéré comme un ensemble d'activités qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Ainsi, pour la détermination des activités, il est important d'identifier au préalable les processus qui peuvent être liés entre eux. Selon la nature des données de sortie, les processus peuvent être caractérisés en processus de direction, de réalisation et de support.

Selon l'International Standard Organisation-ISO-9000 version 2000, l'identification méthodique des processus utilisés au sein d'un organisme et de leurs interactions, peuvent être qualifiés d'approche processus. Notre démarche d'identification des activités consommatrices de ressources s'appuie donc sur cette approche. Le tableau suivant donne une représentation des processus ciblés à partir des centres de responsabilité du GIM-UEMOA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12: représentation des processus-centres de responsabilité du GIM-UEMOA

	Fonctions → / Processus ↓	Administration générale	Commercial	Production	Finance	Contrôle
Processus de direction	P1 : Pilotage général	☑				
	P2 : Recrutement	☑	☑	☑	☑	☑
	P3 : Juridique	☑				
	P4 : Achats	☑	☑	☑	☑	
	P5 : Accueil et information	☑				
Processus métier	P6 : Exploitation	☑	☑	☑		
	P7 : Développement marché	☑	☑			
	P8 : informatique	☑		☑		
Processus support	P9 : Contrôle de gestion	☑			☑	☑
	P10 : Facturation	☑	☑	☑	☑	
	P11 : Trésorerie	☑	☑	☑	☑	
	P12 : Comptabilisation	☑			☑	
	P13 : audit	☑				☑

Légende : P1 : processus n°1 ; Pi : processus de rang "i" avec "i" allant de 1 à 13 ;

☑ : selon l'implication du centre dans le processus.

Sources : Nous même à partir de l'organigramme du GIM-UEMOA(2010)

Cette représentation en processus-centres de responsabilité vise à connaître l'interdépendance qui existe entre les processus et les centres d'activités au sein de l'entité étudiée. En outre, la mise en évidence des processus permet de procéder à l'identification des activités.

5.2.3 L'identification des activités

L'identification des activités s'effectue à partir de la subdivision de chaque processus en activités. En effet, l'activité constitue l'évènement intermédiaire entre le processus et la tâche. La tâche quant à elle représente le premier niveau de description sommaire d'une opération.

A ce stade d'analyse des activités, le recours à des entretiens auprès du personnel afin de connaître les activités qu'ils réalisent est indispensable. Cela permettrait de valider les descriptions des activités relevées dans le manuel de procédures de chaque fonction. Outre les entretiens, la participation à l'exécution d'un processus permet de se faire une idée sur certaines activités accomplies par les acteurs. Nous nous appuierons également sur des fiches de postes.

Nous l'identifierons les différentes activités à l'aide du tableau ci-dessous. Toutefois, la représentation de la relation activités-processus est fournie en annexe 5 telles que listées dans le tableau suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 13: détails de chaque processus pour déterminer les activités

Processus	Finalités du processus	Activités du processus
P1 : Pilotage général	Les principales finalités du processus : définir l'orientation générale pour le groupement, attribuer les ressources, déléguer les responsabilités pour l'atteinte des objectifs.	Il s'agit entre autres de : - élaborer la stratégie ; - définir les objectifs ; - déléguer les responsabilités ; - attribuer les ressources ; - coordonner les activités ; - superviser la performance ; - gérer les relations externes; - gérer la communication externe ; - suivre l'application des instructions.
P2 : Recrutement	Il s'agit notamment de : doter le groupement en personnel qualifié et compétent. Aussi, d'anticiper l'évolution du capital humain, le formeret déterminer la rémunération du personnel.	- prévoir les compétences ; - recruter le personnel qualifié; - accueillir les nouveau recrus ; - planifier la formation du personnel; - administrer les carrières du personnel ; - suivre les dossiers du personnel; - suivre les fiche de pointage des agents ; - établir les rémunérations ; - gérer les déclarations sociales et fiscales; - informer le personnel.
P3 : Juridique	Permettre au groupement de se développe dans le strict respect du droit.	- rédiger les contrats; - suivre les engagements et les contrats ; - rédiger les courriers juridique ; - examiner les risques juridiques ; - assister le Secrétariat Général ; - suivre la réglementation monétique ; - suivre les dossiers en justice.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Processus	Finalités du processus	Activités du processus
P4: Achats	Mettre à la disposition des processus les biens et les services nécessaires au fonctionnement courant du groupement.	- élaborer les demandes d'achats ; - consulter les fournisseurs ; - analyser les offres fournisseurs ; - choisir les fournisseurs ; - réceptionner les livraisons ; - établir le fichier fournisseurs ; - gérer les fournitures.
P5 : Accueil	La finalité est : accueillir, orienter et informer les visiteurs ainsi que les partenaires du GIM-UEMOA. Recevoir également le courrier et les appels téléphoniques.	- recevoir le courrier ; - distribuer le courrier ; - recevoir les appels téléphoniques ; - accueillir les partenaires; - orienter les visiteurs ; - .classer les dossiers reçus ; - organiser les réunions.
P6 : Exploitation	Mettre en œuvre l'opérationnalisation des outils monétiques du GIM. Concevoir aussi les gammes de services monétiques selon les besoins membres et suivre les normes monétiques.	- mettre en place les appareils monétiques ; - configurer les infrastructures matérielles - intégrer les applications monétiques. - suivre les normes monétiques ; - concevoir des services monétiques ; - planifier les projets monétiques retenus - entretenir et maintenir les automates; - définir les schémas comptables ; - assister les membres/clients; - collecter les données issues des TPE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Processus	Finalités du processus	Activités du processus
P7 : Développement de produits	Analyser les besoins du marché monétique, définir l'offre de produits monétiques et promouvoir l'utilisation des automates DAB/GAB et TPE constituent les principales finalités de ce processus.	Parmi les activités nous avons : - étudier le marché ; - prospecter les clients ; - promouvoir les produits GIM-UEMOA ; - confectionner les fiches produits; - gérer les livraisons de TPE ; - suivre les commandes de cartes ; - concevoir de nouveaux produits ; - valider les prestations ; - développer la communication ; - superviser les transactions monétiques.
P8 : informatique	Mettre en place et assurer le fonctionnement du système informatique du GIM-UEMOA.	- mettre en place le matériel informatique; - installer les systèmes et logiciels de base ; - exploiter les traitements informatiques ; - administrer l'infrastructure de stockage ; - piloter la disponibilité des serveurs ; - assister technique les maîtrises d'œuvre, - assister l'équipe de développement ; - assister l'exploitation informatique; - maintenir le parc informatique ; - suivre les commandes de matériels ; - gérer les alertes systèmes.
P9 : Contrôle	Permettre une gestion optimale des ressources, fournir l'information aux décideurs, coordonner les activités et influencer les comportements des acteurs dans l'entreprise.	- élaborer les budgets ; - effectuer le contrôle budgétaire ; - produire l'information financière; - communiquer l'information produite; - analyser la performance ; - organiser le système d'information; - élaborer les rapports d'activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Processus	Finalités du processus	Activités du processus
P10 : Facturation	Gérer les comptes clients pour que le GIM-UEMOA ait un minimum de créances clients ouvertes et favoriser le suivi des règlements clients.	Les principales activités : - facturer les clients/membres ; - envoyer les factures aux clients ; - suivre les règlements clients; - mettre à jour les encaissements clients ; - comptabiliser les prestations facturées; - analyser les comptes clients ; - établir et suivre le tableau de bord.
P11 : Trésorerie	Permettre au GIM-UEMOA d'être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment et maximiser le rendement des placements.	Les principales activités : - élaborer les plans de trésorerie ; - effectuer les paiements ; - suivre les encaissements ; - gérer la caisse siège; - recouvrer les créances impayées ; - étudier les possibilités de placements ; - suivre les compensations règlements.
P12 : Comptable	Conserver la mémoire des opérations qui rythment la vie de l'entreprise; de connaître à tout moment la position de trésorerie, de produire au moins une fois par an les états financiers de synthèse prévus par le système comptable de l'OHADA	Les principales activités du processus : - organiser la comptabilité; - établir les documents comptables ; - enregistrer toutes les opérations ; - classer les pièces justificatives ; - suivre les comptes de tiers ; - analyser les traitements comptables - effectuer les rapprochements bancaires - élaborer les déclarations fiscales ; - suivre l'échéancier des travaux fiscaux - actualiser les informations fiscales.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Processus	Finalités du processus	Activités du processus
P13 : audit	Contribuer à la sauvegarde du patrimoine en s'assurant de l'existence d'un bon dispositif de contrôle interne. C'est conseillé également la Direction Générale pour améliorer l'efficacité du contrôle interne.	- Assister la direction générale ; - évaluer le contrôle interne ; - planifier les missions d'audit ; - conduire les missions d'audit ; - produire les rapports de mission ; - assurer le contrôler qualité interne ; - assister les opérationnels par des conseils ; - contrôle des enregistrements comptables ; - proposer des recommandations au DG, - constituer un dossier annuel de synthèse.

Source : nous-mêmes

Signalons par ailleurs que chacune des activités présentées ci-dessus regroupe un ensemble de tâches élémentaires.

5.2 L'affectation des ressources aux activités

Dans cette section nous verrons successivement l'identification des ressources à affecter aux activités, l'identification des inducteurs d'activités et l'allocation des ressources financières.

5.2.1 L'identification des ressources à affecter aux activités

Les coûts indirects par rapport aux produits seront imputés sur les activités. Or la plupart des ressources financières relatives aux produits sont directes par rapport aux activités. Il s'agit alors de faire disparaître l'arbitraire existant dans l'imputation des ressources mise en place dans la méthode des sections homogènes. Ainsi par exemple, les ressources mobilisées pour les activités de support ne sont plus allouées aux coûts des produits par des clés de répartition arbitraires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Rappelons que la comptabilité par activités repose sur un principe selon lequel « les produits consomment des activités, lesquelles consomment des ressources ». Ainsi, des inducteurs de coût ou de ressource permettent de ventiler les ressources financières vers les activités identifiées et les inducteurs d'activités répartissent le coût des activités entre les produits. Ce travail de ventilation est nécessairement le fruit d'un entretien avec les opérationnels.

Les ressources à affecter proviennent essentiellement de la comptabilité financière qui les classe par nature. La comptabilité étant informatisée, ces données sont extraites du logiciel SAGE 1000, d'où l'imputation a été faite par fonction pour certaines charges à partir des sections analytiques.

Il s'agit notamment:

- des frais de transport dont les transports administratifs, les voyages et les déplacements ;
- des services extérieurs constitués des frais d'entretiens locaux et autres moyens généraux ;
- des impôts et taxes tels que les droits d'enregistrement, les taxes sur les salaires ;
- des charges de personnel constituées de la rémunération du personnel du GIM-UEMOA ;
- des frais financiers engagés à l'occasion des relations avec les établissements de crédits ;
- des dotations aux amortissements et aux provisions relatives aux actifs d'exploitation;
- des autres charges courantes telles que les rémunérations d'administrateurs et les dons.

Plus généralement, il s'agit des charges de la "classe 6" prévues par le plan comptable du système comptable de l'OHADA. Une fois l'inventaire des frais effectué, il s'agit d'identifier les facteurs explicatifs de la consommation des ressources, appelés « inducteurs de ressources ».

5.2.2 L'identification des inducteurs de coûts

Les inducteurs de coût ou de ressource permettent d'affecter raisonnablement les ressources aux différentes activités identifiées. Une activité peut avoir un ou plusieurs facteurs de causalité (voir annexe 6). Le tableau ci-dessous, présente les activités et les indicateurs de ressource retenus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 14: correspondance activités-inducteurs de ressources

ACTIVITÉS	*RÉFÉRENCES D'ACTIVITÉS*	*INDUCTEURS RETENUS*
élaborer la stratégie	P1A1	Nombre de centres d'activités
définir les objectifs	P1A2	Nombre de centres d'activités
déléguer les responsabilités	P1A3	Nombre de centres d'activités
attribuer les ressources	P1A4	Nombre de centres d'activités
coordonner les activités	P1A5	Nombre de centres d'activités
superviser la performance	P1A6	Nombre de centres d'activités
gérer les relations externes	P1A7	Nombre de centres d'activités
gérer la communication externe	P1A8	Nombre de centres d'activités
suivre l'application des instructions	P1A9	Nombre de centres d'activités
prévoir les compétences	P2A1	Nombre d'employés
recruter le personnel qualifié	P2A2	Nombre d'employés
accueillir les nouveaux recrus	P2A3	Nombre d'employés
planifier la formation du personnel	P2A4	Nombre d'employés
administrer les carrières du personnel	P2A5	Nombre d'employés
suivre les dossiers du personnel	P2A6	Nombre d'employés
suivre les fiche de pointage des agents	P2A7	Nombre d'employés
établir les rémunérations	P2A8	Nombre d'employés
gérer les déclarations sociales et fiscales	P2A9	Nombre d'employés
informer le personnel	P2A10	Nombre d'employés
rédiger les contrats	P3A1	heures travaillés
suivre les engagements et les contrats	P3A2	heures travaillés
rédiger autres courriers juridique	P3A3	heures travaillés
examiner les risques juridiques	P3A4	heures travaillés
assister le Secrétariat Général	P3A5	heures travaillés
suivre la réglementation monétique	P3A6	heures travaillés

CESAG - BIBLIOTHEQUE

suivre les dossiers en justice	P3A7	heures travaillés
élaborer les demandes d'achats	P4A1	Nombre dossiers traités
consulter les fournisseurs	P4A2	Nombre dossiers traités
analyser les offres fournisseurs	P4A3	Nombre dossiers traités
choisir les fournisseurs	P4A4	Nombre dossiers traités
réceptionner les livraisons	P4A5	Nombre dossiers traités
établir le fichier fournisseurs	P4A6	Nombre dossiers traités
gérer les fournitures	P4A7	Nombre dossiers traités
recevoir le courrier	P5A1	volumes horaires travaillés
distribuer le courrier	P5A2	volumes horaires travaillés
recevoir les appels téléphoniques	P5A3	volumes horaires travaillés
accueillir les partenaires	P5A4	volumes horaires travaillés
orienter les visiteurs	P5A5	volumes horaires travaillés
classer les dossiers reçus	P5A6	volumes horaires travaillés
organiser les réunions	P5A7	volumes horaires travaillés
mettre en place les appareils monétiques	P6A1	Nombre de références produits
configurer les infrastructures matérielles	P6A2	Nombre de références produits
intégrer les applications monétiques	P6A3	Nombre de références produits
suivre les normes monétiques	P6A4	Nombre de références produits
concevoir des services monétiques	P6A5	Nombre de références produits
planifier les projets monétiques retenus	P6A6	Nombre de références produits
entretenir et maintenir les automates	P6A7	Nombre de références produits
définir les schémas comptables	P6A8	Nombre de références produits
assister les membres/clients	P6A9	Nombre de références produits
collecter les données issues des TPE	P6A10	Nombre de références produits
étudier le marché	P7A1	Nombre de clients/membres
prospecter les clients	P7A2	Nombre de clients/membres
promouvoir les produits GIM UEMOA	P7A3	Nombre de clients/membres

CESAG - BIBLIOTHEQUE

confectionner les fiches de produits	P7A4	Nombre de clients/membres
gérer les livraisons de TPE	P7A5	Nombre de clients/membres
suivre les commandes de cartes	P7A6	Nombre de clients/membres
concevoir de nouveaux produits	P7A7	Nombre de clients/membres
valider les prestations	P7A8	Nombre de clients/membres
développer la communication	P7A9	Nombre de clients/membres
superviser les transactions monétiques	P7A10	Nombre de clients/membres
mettre en place le matériel informatique	P8A1	Nombre d'appareils installés
installer les systèmes et logiciels de base	P8A2	Nombre d'appareils installés
exploiter les traitements informatiques	P8A3	Nombre d'appareils installés
administrer l'infrastructure de stockage	P8A4	Nombre d'appareils installés
piloter la disponibilité des serveurs	P8A5	Nombre d'appareils installés
assister technique les maîtrises d'œuvre	P8A6	Nombre d'appareils installés
assister les équipes de développement	P8A7	Nombre d'appareils installés
assister l'exploitation informatique	P8A8	Nombre d'appareils installés
maintenir le parc informatique	P8A9	Nombre d'appareils installés
suivre les commandes de matériels	P8A10	Nombre d'appareils installés
gérer les alertes systèmes	P8A11	Nombre d'appareils installés
élaborer les budgets	P9A1	volumes horaires travaillés
effectuer le contrôle budgétaire	P9A2	volumes horaires travaillés
produire l'information financière	P9A3	volumes horaires travaillés
communiquer l'information produite	P9A4	volumes horaires travaillés
analyser la performance	P9A5	volumes horaires travaillés
organiser le système d'information	P9A6	volumes horaires travaillés
élaborer les rapports d'activités	P9A7	volumes horaires travaillés
facturer les clients/membres	P10A1	Nombre de membres
envoyer les factures aux clients	P10A2	Nombre de membres
suivre les règlements clients	P10A3	Nombre de membres

CESAG - BIBLIOTHEQUE

mettre à jour les encaissements clients	P10A4	Nombre de membres
comptabiliser les prestations facturées	P10A5	Nombre de membres
analyser les comptes clients	P10A6	Nombre de membres
établir et suivre le tableau de bord	P10A7	Nombre de membres
élaborer les plans de trésorerie	P11A1	Heures travaillés
effectuer les paiements	P11A2	Heures travaillés
suivre les encaissements	P11A3	Heures travaillés
gérer la caisse siège	P11A4	Heures travaillés
recouvrer les créances impayées	P11A5	Heures travaillés
étudier les possibilités de placements	P11A6	Heures travaillés
suivre les compensations règlements	P11A7	Heures travaillés
organiser la comptabilité	P12A1	Heures travaillés
établir les documents comptables	P12A2	Heures travaillés
enregistrer les opérations	P12A3	Heures travaillés
classer les pièces justificatives	P12A4	Heures travaillés
suivre les comptes de tiers	P12A5	Heures travaillés
analyser les traitements comptables	P12A6	Heures travaillés
effectuer les rapprochements bancaires	P12A7	Heures travaillés
élaborer les déclarations fiscales	P12A8	Heures travaillés
suivre l'échéancier des travaux fiscaux	P12A9	Heures travaillés
actualiser les informations fiscales	P12A10	Heures travaillés
Assister la direction générale	P13A1	Nombre de missions
évaluer le contrôle interne	P13A2	Nombre de missions
planifier les missions d'audit	P13A3	Nombre de missions
conduire les missions d'audit	P13A4	Nombre de missions
produire les rapports de mission	P13A5	Nombre de missions
assurer le contrôler qualité interne	P13A6	Nombre de missions
assister les opérationnels par des conseils	P13A7	Nombre de missions

CESAG - BIBLIOTHEQUE

contrôle des enregistrements comptables	P13A8	Nombre de missions
proposer des recommandations au DG	P13A9	Nombre de missions
constituer un dossier annuel de synthèse	P13A10	Nombre de missions

Source : nous-mêmes

La connaissance de l'inducteur de ressources permet de rattacher le coût de chaque centre à chaque activité. Après cette étape d'identification des inducteurs, nous verrons au point suivant l'affectation des ressources aux activités.

5.2.3 L'affectation des ressources aux activités

Pour affecter les ressources aux activités, les coûts directs concernant chaque activité lui sont alloués dans un premier temps. C'est le cas notamment de la rémunération d'un employé, des frais de télécommunications de son poste, les fournitures de bureau utilisées etc. Dans un deuxième temps, les coûts d'un centre pouvant être ventilés sont repartis entre les activités. Et pour finir, le reste des ressources qui représente parfois un montant réduit est affecté en fonction d'une unité pertinente de mesure représentant l'inducteur identifiée. Par exemple le nombre de personnes pour chaque activité ou le nombre d'heures travaillés.

L'exemple de présenterons de l'allocation des ressources financières consommées par chaque activité est fournie en annexe7.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.3 La présentation du calcul du coût de revient et du résultat par produit

Il sera question dans un premier temps du regroupement des activités. Dans un deuxième temps du choix d'un inducteur commun et enfin du modèle de calcul du coût de revient de chaque produit ou services qui fait l'objet de coûts.

5.3.1 Le regroupement des activités par centres

Les activités étant nombreuses, il est difficile de les retenir toutes pour les affecter aux produits. C'est pourquoi, il est nécessaire de les regrouper par centres afin d'avoir un nombre restreint d'activités qui pourront par la suite être affectées aux produits. En outre, une activité peut être induite par plusieurs facteurs de causalité matérialisés par plusieurs croix horizontalement. Ainsi, il est fondamental de choisir l'inducteur qui correspond le plus à l'activité car toutes les activités ayant une croix dans un processus ne sont pas forcément élément de celui-ci. De même, un facteur de causalité peut expliquer plusieurs activités.

La matrice de corrélations activités-inducteurs est un outil nous permettant de déterminer les centres de regroupement. Le tableau ci-après présente les centres de regroupement.

Tableau 15: création des centres de regroupement

INDUCTEURS → / ↓ *ACTIVITÉS*	Références activités	Nombre de centres d'activités	Nombre d'employés	Nombre d'heures travaillées	Nombre de dossiers traités	Nombre de références produits	Nombre de clients	Nombre d'appareils	Nombre de membres	Nombre de missions
élaborer la stratégie	P1A1	X								
définir les objectifs	P1A2	X								
déléguer les responsabilités	P1A3	X								
attribuer les ressources	P1A4	X								
coordonner les activités	P1A5	X								
superviser la performance	P1A6	X								

CESAG BIBLIOTHEQUE

INDUCTEURS → / ↓ *ACTIVITÉS*	Références activités	Nombre de centres d'activités	Nombre d'employés	Nombre d'heures travaillées	Nombre de dossiers traités	Nombre de références produits	Nombre de clients	Nombre d'appareils	Nombre de membres	Nombre de missions
gérer les relations externes	P1A7	X								
gérer la communication externe	P1A8	X								
suivre l'application des instructions	P1A9	X								
prévoir les compétences	P2A1		X		X					
recruter le personnel qualifié	P2A2		X		X					
accueillir les nouveaux recrus	P2A3		X		X					
planifier la formation du personnel	P2A4		X							X
administrer les carrières du personnel	P2A5		X							
suivre les dossiers du personnel	P2A6		X		X					
suivre les fiche de pointage des agents	P2A7		X							
établir les rémunérations	P2A8		X							
gérer les déclarations sociales et fisc.	P2A9		X							
informer le personnel	P2A10		X	X						
rédiger les contrats	P3A1		X	X	X					
suivre les engagements et les contrats	P3A2			X	X					
rédiger autres courriers juridique	P3A3			X	X					
examiner les risques juridiques	P3A4			X	X					
assister le Secrétariat Général	P3A5			X	X					
suivre la réglementation monétique	P3A6			X	X					
suivre les dossiers en justice	P3A7			X	X					
élaborer les demandes d'achats	P4A1				X					
consulter les fournisseurs	P4A2				X					
analyser les offres fournisseurs	P4A3				X					
choisir les fournisseurs	P4A4				X					
réceptionner les livraisons	P4A5				X	X				
établir le fichier fournisseurs	P4A6				X					
gérer les fournitures	P4A7				X					
recevoir le courrier	P5A1			X	X					

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INDUCTEURS → / *ACTIVITÉS* ↓	Références activités	Nombre de centres d'activités	Nombre d'employés	Nombre d'heures travaillées	Nombre de dossiers traités	Nombre de références produits	Nombre de clients	Nombre d'appareils	Nombre de membres	Nombre de missions
distribuer le courrier	P5A2			X	X					
recevoir les appels téléphoniques	P5A3			X	X					
accueillir les partenaires	P5A4			X						
orienter les visiteurs	P5A5			X						
classer les dossiers reçus	P5A6			X						
organiser les réunions	P5A7			X						
mettre en place les appareils monétiqu.	P6A1						X	X		X
configurer les infrastructures matériell.	P6A2						X	X		X
intégrer les applications monétiques	P6A3						X	X		X
suivre les normes monétiques	P6A4						X	X		X
concevoir des services monétiques	P6A5						X	X		X
planifier les projets monétiques retenus	P6A6						X	X		X
entretenir et maintenir les automates	P6A7						X	X		X
définir les schémas comptables	P6A8						X	X		X
assister les membres/clients	P6A9						X	X		X
collecter les données issues des TPE	P6A10						X	X		X
étudier le marché	P7A1				X	X	X		X	
prospecter les clients	P7A2				X	X	X		X	
promouvoir les produits GIM UEMOA	P7A3				X	X	X		X	
confectionner les fiches de produits	P7A4				X	X	X		X	
gérer les livraisons de TPE	P7A5				X	X	X		X	
suivre les commandes de cartes	P7A6				X	X	X		X	
concevoir de nouveaux produits	P7A7				X	X	X		X	
valider les prestations	P7A8				X	X	X		X	
développer la communication	P7A9				X	X	X		X	
superviser les transactions monétiques	P7A10				X	X	X		X	
mettre en place le matériel informatiq.	P8A1		X	X						
installer les systèmes et logiciels	P8A2		X	X						

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INDUCTEURS → / ↓ *ACTIVITÉS*	Références activités	Nombre de centres d'activités	Nombre d'employés	Nombre d'heures travaillées	Nombre de dossiers traités	Nombre de références produits	Nombre de clients	Nombre d'appareils	Nombre de membres	Nombre de missions
exploiter les traitements informatiques	P8A3		X	X						
administrer l'infrastruct. de stockage	P8A4		X	X						
piloter la disponibilité des serveurs	P8A5		X	X						
assister technique les maîtrises d'œuvre	P8A6		X	X						
assister les équipes de développement	P8A7		X	X						
assister l'exploitation informatique	P8A8		X	X						
maintenir le parc informatique	P8A9		X	X						
suivre les commandes de matériels	P8A10		X	X						
gérer les alertes systèmes	P8A11		X	X						
élaborer les budgets	P9A1			X						
effectuer le contrôle budgétaire	P9A2			X						
produire l'information financière	P9A3			X						
communiquer l'information produite	P9A4			X						
analyser la performance	P9A5			X						
organiser le système d'information	P9A6			X						
élaborer les rapports d'activités	P9A7			X						
facturer les clients/membres	P10A1			X		X			X	
envoyer les factures aux clients	P10A2			X		X			X	
suivre les règlements clients	P10A3			X		X			X	
mettre à jour les encaissements clients	P10A4			X		X			X	
comptabiliser les prestations facturées	P10A5			X		X			X	
analyser les comptes clients	P10A6			X		X			X	
établir et suivre le tableau de bord	P10A7			X		X			X	
élaborer les plans de trésorerie	P11A1			X						
effectuer les paiements	P11A2			X						
suivre les encaissements	P11A3			X						
gérer la caisse siège	P11A4			X						
recouvrer les créances impayées	P11A5			X						

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INDUCTEURS → / ↓ *ACTIVITÉS*	Références activités	Nombre de centres d'activités	Nombre d'employés	Nombre d'heures travaillées	Nombre de dossiers traités	Nombre de références produits	Nombre de clients	Nombre d'appareils	Nombre de membres	Nombre de missions
étudier les possibilités de placements	P11A6			X						
suivre les compensations règlements	P11A7			X						
organiser la comptabilité	P12A1			X	X					
établir les documents comptables	P12A2			X	X					
enregistrer les opérations	P12A3			X	X					
classer les pièces justificatives	P12A4			X	X					
suivre les comptes de tiers	P12A5			X	X					
analyser les traitements comptables	P12A6			X	X					
effectuer les rapprochements bancaires	P12A7			X	X					
élaborer les déclarations fiscales	P12A8			X	X					
suivre l'échéancier des travaux fiscaux	P12A9			X	X					
actualiser les informations fiscales	P12A10			X	X					
Assister la direction générale	P13A1		X							X
évaluer le contrôle interne	P13A2		X							X
planifier les missions d'audit	P13A3		X							X
conduire les missions d'audit	P13A4		X							X
produire les rapports de mission	P13A5		X							X
assurer le contrôler qualité interne	P13A6		X							X
assister les opérationnels.	P13A7		X							X
contrôle des enregistrements comptabl.	P13A8		X							X
proposer des recommandations au DG	P13A9		X							X
constituer un dossier annuel.	P13A10		X							X
Fréquence absolue d'inducteurs		**9**	**31**	**57**	**41**	**18**	**20**	**10**	**17**	**21**

CESAG BIBLIOTHEQUE

Source : nous-mêmes

Le regroupement des activités est fait en fonction de la fréquence absolue des inducteurs d'activités. Le choix d'un inducteur de regroupement relève d'un choix stratégique.

En général, il est recommandé de commencer par le facteur le plus explicatif. Toutefois l'inducteur choisit est à soumettre au comité de direction pour avoir son avis. Nous procéderons donc au regroupement des activités par centre selon la fréquence absolue des inducteurs. Ce choix nous semble plus judicieux par rapport aux autres critères de sélection.

Dans notre cas d'étude, il s'agit :

- pour l'inducteur 1, le "nombre d'heures travaillées" car cet inducteur possède la plus grande fréquence absolue(57). Nous remarquons que celui-ci représente les activités suivantes : P3A2, P3A3, P3A4, P3A5, P3A6, P5A1, P5A2, P5A3, P5A4, P5A5, P5A6, P5A7, P9A1, P9A2, P9A3, P9A4, P9A5, P9A6, P9A7, P11A1, P11A2, P11A3, P11A4, P11A5, P11A6, P11A7. Le centre de regroupement correspondant serait dénommé *gestion des opérations monétiques.*

- pour l'inducteur 2 : le "nombre de dossiers traités" avec 41, comme fréquence absolue. Les activités correspondantes sont : P4A1, P4A2, P4A3, P4A4, P4A5, P4A6, P4A7, P12A1, P12A2, P12A3, P12A4, P12A5, P12A6, P12A7, P12A8, P12A9, P12A10. Le centre de regroupement associé à ces activités est désigné par *gestion des commandes*.
- pour l'inducteur 3 : le "nombre d'employés" dont la fréquence absolue est 31. Les activités correspondantes sont : P2A1, P2A2, P2A3, P2A4, P2A5, P2A6, P2A7, P2A8, P2A9, P2A10, P3A1, P8A1, P8A2, P8A3, P8A4, P8A5, P8A6, P8A7, P8A8, P8A9, P8A10, P8A11. Le centre de regroupement est appelé *gestion du personnel.*
- pour l'inducteur 4 : nous avons le "nombre de clients" qui a pour fréquence absolue 20.Il concerne les activités suivantes : P6A1, P6A2, P6A3, P6A4, P6A5, P6A6, P6A7, P6A8, P6A9, P6A10, P7A1, P7A2, P7A3, P3A4, P3A5, P3A6, P3A7, P7A8, P7A9, P7A10. Le centre de regroupement sera appelé *gestion commerciale.*
- pour l'inducteur 5 : il s'agit du "nombre de missions" (apparu 21 fois). Les activités y relatives : P13A1, P13A2, P13A3, P13A4, P13A5, P13A6, P13A7, P13A8, P13A9 et P13A10. Le centre de regroupement serait appelé *conduite des missions d'audit.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- pour l'inducteur 6 : le nombre de "références produits" dont la fréquence absolue est 18. Les activités qui lui sont associés sont: P10A1, P10A2; P10A3; P10A4; P10A5; P10A6 et P10A7. Le centre de regroupement est désigné par *gestion des références de produits.*
- enfin pour l'inducteur 7 : le nombre de "centres de responsabilité" dont la fréquence absolue est 9. Les activités concernant cet inducteur sont: P1A1 ; P1A2 ; P1A3 ; P1A4; P1A5, P1A6, P1A7, P1A8 et P1A9. Le centre de regroupement sera appelé *administration générale.*

Nous présenterons le regroupement des activités dans un tableau figurant en annexe8.

Après cette analyse le tableau de regroupement se présente comme suit :

Tableau 16: la matrice de regroupement par centre.

Inducteur d'activités / Regroupement d'activités	Nombre de centres de responsabilité	Nombre d'heures travaillées	Nombre d'employés	Nombre de clients	Nombre de dossiers traités	références produits	nombre de missions
gestion des services monétiques		∑					
gestion des commandes clients.					∑		
gestion du personnel.			∑				
gestion commerciale.				∑			
conduite des missions d'audit							∑
gestion des références de produits						∑	
Administration générale.	∑						
Totaux							

Légende : ∑ représente le montant total des activités regroupées dans le centre

Source : nous-mêmes

Le regroupement des activités par centres conduit également aux choix des inducteurs d'activités. Signalons toutefois que ce regroupement n'est envisageable que lorsque le nombre d'activités est élevé comme dans le cas présent. Ces derniers permettront d'affecter les coûts des centres aux

CESAG - BIBLIOTHEQUE

produits. Après avoir regroupé les activités par centres, nous verrons à l'étape suivante le choix des inducteurs d'activités.

5.3.2 Le choix des inducteurs d'activités

En ce qui concerne le choix des inducteurs d'activités à retenir, il est utile de s'interroger sur la pertinence et sur la signification des inducteurs d'activités de chacune des activités. Cependant, le plus important est de modéliser le nouveau système sur la valeur créée.

Sur la base du tableau précédant et suivant le critère du facteur le plus explicatif, nous retenons les inducteurs suivants :

- nombre d'heures travaillées ;
- nombre de dossiers traités ;
- nombre d'employés ;
- nombre de clients ;
- nombre de missions ;
- références produits ;
- centres de responsabilité.

Lorsque les inducteurs sont connus et le nombre déterminé, le coût du centre de regroupement est divisé par le nombre de l'inducteur pour obtenir le coût unitaire de chaque centre. C'est ce coût qui servira de mesure pour rattacher les coûts des activités aux différents produits.

5.3.3 La détermination du coût de revient et du résultat analytique des produits

Le coût de revient des produits s'obtient en ajoutant les coûts directs aux coûts des activités. Quant au résultat analytique, il correspond au chiffre d'affaires diminué du coût de revient. Les produits faisant l'objet de notre analyse sont notamment la *délégation*, *l'interbancarité* et *l'acquisition commerçant unique*.

Nous présenterons le calcul du coût de revient ainsi que du résultat analytique des produits dans le tableau ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 17: calcul du coût de revient et du résultat analytique

Produits / Activités	l'offre délégataire			l'offre interbancaire			l'offre acquisition com. unique		
	quantité	coût unitaire	montant	quantité	coût unitaire	montant	quantité	coût unitaire	montant
gestion des services de base									
gestion des dossiers clients.									
gestion du personnel.									
gestion de la relation client.									
conduite des missions									
gestion de références de produits									
gestion administrative.									
coût de revient									
chiffre d'affaires									
résultat analytique									

Source : nous-mêmes

Le calcul du coût de revient et du résultat analytique par produit constituent l'aboutissement d'une série d'étapes nécessaires à l'architecture d'un système de comptabilité par activités. En effet, la CPA offre une visibilité complète sur les coûts engagés par l'entreprise. Aussi, elle permette l'évaluation des coûts des principales activités ainsi que la connaissance de la rentabilité par produit. Ce qui favorise le développement de l'analyse à travers le pilotage par activités.

5.4 Le management par activités

Le management par activités connu sous l'appellation anglaise d'ABM constitue le développement de la comptabilité par activités. Il articule la gestion et le management de la performance autour de la notion d'activités.

Rappelons que l'Activity Based Management cherche à identifier les activités qui sont créatrices de valeur à savoir celles contribuant à la mise en œuvre des facteurs clés de succès, et celles qui ne le sont pas. Les inducteurs qui influent sur la performance peuvent être les inducteurs de coût, de délai et de qualité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les inducteurs de performance permettent également d'identifier les actions à mener pour améliorer la performance. Pour le cas du GIM-UEMOA, la connaissance du coût de chaque activité, sa part dans la formation des coûts totaux ainsi que sa contribution dans la formation du résultat apportent des éléments d'analyse :

- pour les choix d'externalisation ou de réduction d'activités ;
- pour l'amélioration de l'efficience par le biais *benchmarking*;
- et pour agir sur les facteurs explicatifs de la formation des coûts.

La proportion du coût des activités liées à l'interbancarité, le taux de contribution de cette dernière dans le chiffre d'affaire globale peuvent servir par exemple de base au choix des indicateurs utiles au pilotage du GIM-UEMOA.

Après avoir donné des points d'analyse, nous proposerons quelques recommandations pour la mise en place d'un système de comptabilité par activités au GIM-UEMOA.

5.5 Les recommandations pour la mise en œuvre

Au terme de notre étude, nous formulons à l'endroit de la Direction Générale du GIM-UEMOA quelques recommandations pour la mise en place d'un système de comptabilité par activités. Ces recommandations s'articulent autour de plusieurs points :

- sur le plan de la rentabilité et de la maîtrise des coûts de fonctionnement, il serait important d'analyser profondément l'impact des activités sur la rentabilité des services offerts. Ce qui pourrait servir également d'éléments de choix pour sous-traiter certaines activités notamment celles qui coûteraient peu en les externalisant. Il serait également souhaitable de revoir la politique tarifaire des services eu égard à leurs coûts de revient.
- sur le plan du suivi budgétaire, la mise en place d'une comptabilité par activités serait d'un apport considérable vue son adaptation aux changements organisationnels et au pilotage par activités. Outils au service du contrôle de gestion, elle permettrait en outre une meilleure attribution des ressources financières, des ressources humaines et des ressources matérielles sur les projets en cours de réalisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- sur l'aspect du système d'information, l'ABC contribuerait à l'obtention d'informations pertinentes pour la prise de décisions stratégiques. Appuyée des solutions informatiques décisionnelles, elle offre de nombreuses possibilités dans la célérité du traitement des données utiles au management. C'est le cas notamment de l'utilisation de logiciel propre à la comptabilité par activités. Au demeurant, le système pourrait être développé sur des applications bureautiques telles que Microsoft Excel, Access etc.
- l'approbation de la Direction Générale et du comité de direction du GIM-UEMOA est primordiale. En effet, le développement d'un système de coût de revient constitue un projet à part entière. Un tel projet ne peut fonctionner que si la direction générale et le comité de direction sont convaincus de son bien-fondé et en assurent le support. À cet effet, le rôle du contrôleur de gestion serait de présenter, d'expliquer et de démontrer les apports du système dans l'amélioration de la performance.
- enfin l'adhésion de l'ensemble du personnel serait d'un appui considérable. L'implication de tous les responsables surtout les responsables opérationnels favoriserait la mise en œuvre d'un système de comptabilité par activités dans la mesure où ce sont eux qui ont la meilleure connaissance des activités et des inducteurs. Par ailleurs, les entretiens réalisés avec ces derniers permettront d'avoir une liste des activités nécessitant les ressources.

Conclusion du chapitre

L'approche processus nous a permis de parcourir les étapes nécessaires pour la conception d'un système de comptabilité par activités au GIM-UEMOA. Mais avant, la démarche nous a amené à aborder certains aspects du système d'information comptable et de gestion. Aussi, il a été question du développement de la comptabilité par activités qui a donné naissance au management par activités *(ABC).* Ce dernier qui est un outil d'amélioration du pilotage de la performance offre des points d'analyses pertinentes des coûts. De par sa conception, l'Activity Based Costing serait plus adaptée à la maîtrise des processus d'affaires. C'est dans ce sens que nous avons formulé quelques recommandations dans la perspective de la mise en place du système de comptabilité par activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

L'aspect pratique de la comptabilité par activités a été examiné dans cette deuxième partie de notre étude. Dans l'optique de connaître le fonctionnement de l'entreprise et d'identifier les processus, nous avons débuté l'analyse par la présentation du GIM-UEMOA, l'entité sur laquelle porte étude. A ce niveau, il s'est agi de l'analyse de la structure organisationnelle, de l'existant et du système d'information de gestion du GIM-UEMOA. Cette présentation a permis de cerner l'organisation de l'entité dont la connaissance est fondamentale pour concevoir un système de comptabilité par activités à partir de l'approche processus.

À l'issue de la présentation de l'entité, nous avons entamé la conception du système ABC. Constituée de plusieurs étapes, nous avons d'abord analysé les activités, ensuite les ressources pour enfin présenté le modèle de calcul du coût de revient et du résultat analytique par produit. Cette analyse s'effectue par le responsable du contrôle de gestion de concert avec les opérationnels. La phase d'analyse des activités est sans nul doute la plus délicate car elle nécessite des entretiens avec les opérationnels et la revue documentaire liée aux procédures pour effectuer les recoupements d'informations. L'activité constitue la base du système de CPA.

À partir des avantages que pourrait apporter l'outil pour la gestion de l'entreprise, nous avons proposé quelques recommandations pour la mise en place du système de comptabilité par activités en vue d'améliorer le pilotage de la performance globale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Nouvelle approche de gestion centrée sur les activités, la comptabilité par activités associée à la gestion par activités offrent une analyse pertinente des coûts au sein d'une entreprise. Nécessitant une démarche de conception rigoureuse, elles favorisent néanmoins une meilleure perception des coûts ainsi que de la rentabilité, entre autres, des produits et des clients. Il s'agit de techniques permettant d'identifier les facteurs de coûts réels et les économies de coûts potentielles.

La connaissance d'un coût constitue généralement le début d'une action de gestion. Par conséquent, le management a besoin d'informations pertinentes quant aux facteurs ayant un impact sur les coûts et quant à la façon dont on peut les réduire. Ces informations peuvent être obtenues à partir de l'approche processus du modèle *ABC*. Cette approche repose sur le principe selon lequel chaque activité représente une partie d'un processus et qu'elle est cliente d'une autre activité qui, elle-même a des clients.

Toutes ces activités forment une chaîne dont l'objectif est d'apporter une valeur au client externe. En outre, cette approche fournit des informations sur les facteurs qui ont un impact sur les coûts, le cycle de production ou la qualité d'une activité et sur les critères de performance de chaque activité ou de chaque processus. Associée à d'autres outils de gestion, l'ABC fournit une base pour orienter les politiques tarifaires.

Le présent travail est le fruit d'une réflexion sur la conception d'une CPA de calcul des coûts par activités. Il a permis de décrire la phase conceptuelle à suivre en guise de préparation de la mise en œuvre de l'ABC.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1: l'extrait de la terminologie comptable des comptables agréés du Québec

La comptabilité par activités*

Depuis quelques années, on parle de plus en plus de la comptabilité dite «par activités». Cette méthode de répartition des coûts compte un nombre croissant d'adeptes non seulement au sein des entreprises industrielles, mais aussi au sein d'autres organisations désireuses de comprendre davantage les facteurs qui conditionnent les coûts et leur comportement et de mieux cerner l'utilisation des ressources en vue de déterminer de façon plus précise l'apport financier véritable des produits ou des services aux résultats. En anglais, le sigle *ABC*[1] est largement utilisé pour rendre l'expression *Activity-Based Costing* qui correspond à ce concept.

Plusieurs auteurs et de nombreuses organisations ont apprivoisé et développé en parallèle cette méthode avant même qu'une terminologie le moindrement uniforme n'ait eu la chance de s'établir.

Conséquemment, la littérature sur le sujet renferme plusieurs expressions qui expriment la même idée ou encore une même expression qui rend plusieurs réalités différentes[2]. Étant donné le caractère hautement technique de cette méthode, une certaine harmonisation de la terminologie aiderait grandement à la compréhension globale du sujet.

Essentiellement, la **comptabilité par activités** se veut une réponse à certaines critiques relatives à la répartition plus ou moins arbitraire propre à d'autres méthodes traditionnelles d'imputation des coûts. Elle repose sur l'hypothèse que tous les coûts sont variables à plus ou moins long terme et qu'ils sont engendrés par des activités. Ce sont ces dernières, et non les produits ou extrants, qui utilisent les ressources de l'organisation[3].

CESAG - BIBLIOTHEQUE

*On constate un certain flottement dans l'usage quant à l'emploi du pluriel ou du singulier pour le mot «activités» dans cette expression. Puisque la notion même de comptabilité par activités implique la présence de plusieurs activités, le pluriel semble préférable.

[1]Le sigle ABC sert également à désigner la méthode d'analyse ABC utilisée en gestion et dans laquelle on procède à la classification d'un groupe d'articles selon un certain ordre d'importance.

[2] Norm Raffish et Peter B.B. Turney, «Glossary of Activity-Based Management», *Cost Management*, automne 1991, p. 53.

[3]Hughes Boisvert, *Le contrôle de gestion : vers une pratique renouvelée*, Montréal, Éditions du renouveau pédagogique, 1991,p. 159.

Dans le présent contexte, on définit une activité comme «un ensemble de tâches ou d'actes imputables à une personne ou à un groupe de personnes, à une machine ou à un groupe de machines, et liés à un champ bien précis[4]».

L'analyse cherche à déterminer si les activités ajoutent ou non une valeur aux extrants. Une activité est dite **activité à valeur ajoutée**[5] (*value-added activity*) ou **activité sans valeur ajoutée**[6] (*non-value-added activity*). Ainsi, une activité sans valeur ajoutée sera la première à faire l'objet d'un examen minutieux pour contrôler les coûts puisqu'elle n'apporte rien de tangible aux extrants.

C'est justement le coût véritable des extrants que cette méthode vise à mesurer. On peut illustrer ce modèle comptable de la façon suivante :

Ressources ➔Activités ➔Extrants

Puisque l'essence même de cette comptabilité est une méthode de répartition des coûts, l'usage en anglais ne différencie pas *activity-based costing* et *activity accounting*. En français, on utilisera **méthode des coûts par activités** ou tout simplement COMPTABILITÉ PAR ACTIVITÉS. On évitera les expressions plus lourdes comme «comptabilité basée sur les activités», «comptabilité selon les activités» ou encore «comptabilité à base d'activités».

C'est surtout le traitement des coûts indirects qui différencie cette méthode de répartition d'autres méthodes plus traditionnelles. Ces coûts ne sont plus répartis en fonction du nombre d'unités de production, mais en fonction des éléments qui les causent. L'analyse des coûts pour chacune des activités vise donc à déterminer un facteur causal. Les activités sont d'ailleurs souvent définies en fonction de ce facteur. Par exemple, les coûts liés au traitement des commandes sont influencés davantage par le nombre de commandes que par le nombre d'unités de production à vendre. Le coût de revient ainsi déterminé est donc plus pertinent que celui que fournissent les méthodes d'imputation traditionnelles, puisqu'il est calculé en tenant compte à la fois des ressources mises

[4] *Ibid.*, p. 178.
[5] Michel Lebas, «Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités», *Revue française de comptabilité*, Paris, septembre 1991, p. 58.
[6] *Ibid.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

à la disposition d'une activité précise et des facteurs qui feront varier le coût de ces ressources. En s'intéressant au comportement des coûts, l'organisation est davantage en mesure de les contrôler.

En anglais, on décrit le facteur qui engendre le coût pour chaque activité par l'expression *cost driver*[7]. Le vocable *driver* est utilisé pour exprimer l'idée qu'un facteur en particulier exerce une influence prépondérante sur le comportement du coût. En français, plusieurs termes ont fait leur apparition. Ainsi, nous avons relevé : facteur de coût, générateur de coût, facteur déterminant, inducteur de coût, déterminant critique, facteur inducteur de coût, facteur générateur de coût, vecteur de coûts, déterminant de coût, générateur d'activité. Cette diversité ne contribue pas à la clarté des exposés sur le sujet, et il y aurait lieu de faire des choix.

Certaines de ces expressions ne rendent pas la totalité du sens de l'expression anglaise, alors que le sens d'autres expressions est plus hermétique ou illustre moins bien ce que l'on cherche à décrire. Par contre, les termes **inducteur** et **générateur** rendent de façon concise et claire le sens du mot *driver*. Le premier signifie «qui engendre, produit ou est la cause de...», tandis que le deuxième tire son origine d'un mot latin signifiant «qui conduit à...». L'expression abrégée **facteur de coût** est souvent utilisée en remplacement des expressions plus longues **facteur inducteur de coût** ou **facteur générateur de coût**, mais elle rend mal la notion de *cost driver*. L'utilisation d'**inducteur** ou de **générateur** comme substantifs nous apparaît donc préférable. Nous recommandons donc les expressions INDUCTEUR DECOÛT(S) ou GÉNÉRATEUR DE COÛT(S).

Au cours du processus où les coûts sont associés aux activités, il arrive souvent que le même inducteur de coût explique les coûts de plusieurs activités. Dans le but de simplifier l'exercice, on regroupe souvent les coûts dans un **centre de regroupement** ou **groupe de coûts** (*cost pool*) avant de les distribuer à une étape subséquente. Puisque l'on regroupe les coûts des activités qui

[7]Il s'agit de l'expression la plus souvent utilisée. On peut également rencontrer *cost generator* ou *cost determinant*.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

sont influencées par les mêmes inducteurs de coûts, on peut ainsi mesurer plus facilement l'influence d'un inducteur sur l'ensemble des coûts[8].

La dernière étape du processus est l'imputation finale aux extrants de l'organisation. Certaines activités peuvent être directement rattachées à des extrants dès la première étape. Cependant, plusieurs étapes peuvent être nécessaires là où les processus de transformation des ressources en extrants sont plus complexes. Selon la nature des activités de l'organisation, ces extrants seront tantôt des produits, tantôt des services, des utilisateurs, des projets ou encore des contrats. On utilise donc parfois le terme générique **objet de coût** (*cost object*) pour décrire l'unité ou l'extrant pour lequel le coût est calculé.

L'objectif ultime de cet exercice est évidemment d'éclairer la prise de décision. Certaines décisions peuvent être de nature hautement stratégique et influencer grandement l'avenir et la direction d'une organisation. On parlera donc de **gestion par activités** (*activity-based management*) pour décrire la discipline qui s'intéresse à l'utilisation de ce modèle de comptabilité pour la prise de décision. Cette discipline englobe à la fois l'analyse des inducteurs de coûts, l'analyse des activités, ainsi que l'établissement et le suivi des mesures de rendement[9].

CESAG - BIBLIOTHEQUE

RÉSUMÉ TERMINOLOGIQUE

activity-based costing (ABC) :	comptabilité par activités
Activity accounting :	méthode des coûts par activités
activity-based management :	gestion par activités
Cost drivers :	inducteur de coût(s) ; générateur de coût(s)
Cost object :	objet de coût
cost pool :	centre de regroupement ; groupe de coûts
non-value-added activity :	activité sans valeur ajoutée
value-added activity :	activité à valeur ajoutée

Source : Terminologie comptable réalisé par le Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec

[8] Hughes Boisvert, *op. cit.*, p. 182.
[9] Norm Raffish et Peter B.B. Turney, *loc. cit.*, p. 58.

Annexe 2: guide d'entretien avec le responsable du contrôle de gestion

1. Pouvez-vous nous parler de vos principales missions ? activités ?
2. Depuis combien de temps remonte la création de la cellule « contrôle de gestion » au GIM-UEMOA?
3. Pouvez-vous nous décrire brièvement vos rapports professionnels avec les autres Directions ? vos rapports professionnels particuliers avec la Direction de l'Audit Interne ?
4. Votre rattachement hiérarchique actuel vous permet-il d'accomplir convenablement vos missions ? Vos activités ?
5. Votre rôle est-il connu des autres membres du personnel du GIM-UEMOA ?
6. Dans l'exercice de vos fonctions, vous sentez vous compris par ces derniers ?
7. Comment se passe votre communication avec les autres Directions du GIM-UEMOA?
8. Connaissez-vous le coût de revient des services que vous rendez à vos clients ?
9. Combien s'élève ce coût ? Permet-il de couvrir le prix de vente fixé ?
10. Quels sont les outils actuellement utilisés par le contrôle de gestion ?
11. Quels sont les produits/services et les clients les plus rentables?
12. Vous arrive-t-il de réconcilier vos budgets avec votre coût de revient?
13. Vos profits sont-ils en ligne avec vos projections?
14. La répartition de vos frais fixes vous semble-t-elle simpliste?
15. La connaissance des données opérationnelles de vos produits/services vous semble-t-elle incertaine ou nébuleuse?
16. Quel projet d'investissement serait le plus porteur pour le GIM-UEMOA?
17. Votre coût de revient est-il réellement en lien avec vos activités?
18. Vos analyses d'écarts sont-elles fastidieuses à produire ?
19. Quels sont les autres outils non employés à ce jour?
20. La méthode des centres d'analyse vous semble-t-elle suffisante pour l'analyse des coûts ;
21. Quelle définition pouvez-vous donner à la comptabilité par activités ?
22. Quelles sont, selon vous, ces avantages et ses inconvénients pour une entreprise ?
23. Comment fait-vous l'évaluation de la performance ?
24. Depuis combien de temps vous exercez la fonction de contrôleur de gestion ?
25. Avez-vous connaissance des nouvelles normes internationales d'information financière?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

26. Comment se fait l'allocation des ressources selon votre procédure budgétaire ;
27. suffisant pour le fonctionnement de la cellule contrôle de gestion u DAI ?
28. Vous sentez-vous compris par vos collaborateurs ? Vos supérieurs ?
29. Quels sont les critères d'évaluation de la performance qui sont pris en compte ?
30. Comment se fait l'évaluation de la performance par le contrôle de gestion ?
31. Comment les agents sont-ils motivés au sein du groupement ?
32. Comment assurez-vous le suivi de vos recommandations ?
33. Quel est le chiffre d'affaire en Francs CFA du GIM-UEMOA ?
34. Quelle est ou quelles sont le (s) activité(s) rentable (s) au GIM-UEMAO,
35. Quelles sont les priorités actuelles du contrôle de gestion ?
36. Disposez- vous d'un tableau de bord ?
37. Quels sont les indicateurs de performance du contrôle de gestion ?
38. Le manuel de procédures est-il appliqué par les opérationnels ?
39. Comment se fait son application ou quelles sont les mesures prises pour le faire ?
40. Quelle appréciation faites-vous du système de contrôle interne du GIM-UEMOA ?
41. Quelles sont les activités que vous menez le plus couramment ?
42. Quels sont les moyens dont dispose le contrôle de gestion pour ses activités ?
43. Ces moyens sont-ils adéquats pour la bonne pratique du contrôle de gestion ?
44. Qui sont les principales destinataires de vos rapports ?
45. Comment est organisé le système d'information de gestion ?
46. Quelle est le rôle de l'informatique dans l'organisation du système d'information actuel ?
47. Pouvez-vous nous parler de vos principales réalisations durant l'année 2012 ?
48. Ces réalisations vous semblent-elles satisfaisantes ?
49. Quelle est la fréquence d'émission de rapports d'activités à votre Direction, à la Direction Générale du GIM-UEMOA?
50. Pouvez-vous nous dire combien de temps peut prendre la production d'un rapport ?
51. Quelles sont les contraintes auxquelles vous êtes confrontés dans vos activités ?

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3: questionnaire structuré pour le personnel

Monsieur,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire, nous vous prions de bien vouloir nous apporter votre aide en répondant à ce questionnaire. Nous vous remercions d'avance de l'intérêt que vous accorderez à ce mémoire.

Nous nous engageons à n'utiliser les résultats de ce questionnaire que dans le cadre de la réalisation du présent document.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Identification du salarié

Poste actuel :……..……..

Poste précédent…….

Direction :……..……...

Supérieur hiérarchique :……....

Famille de métiers :……..

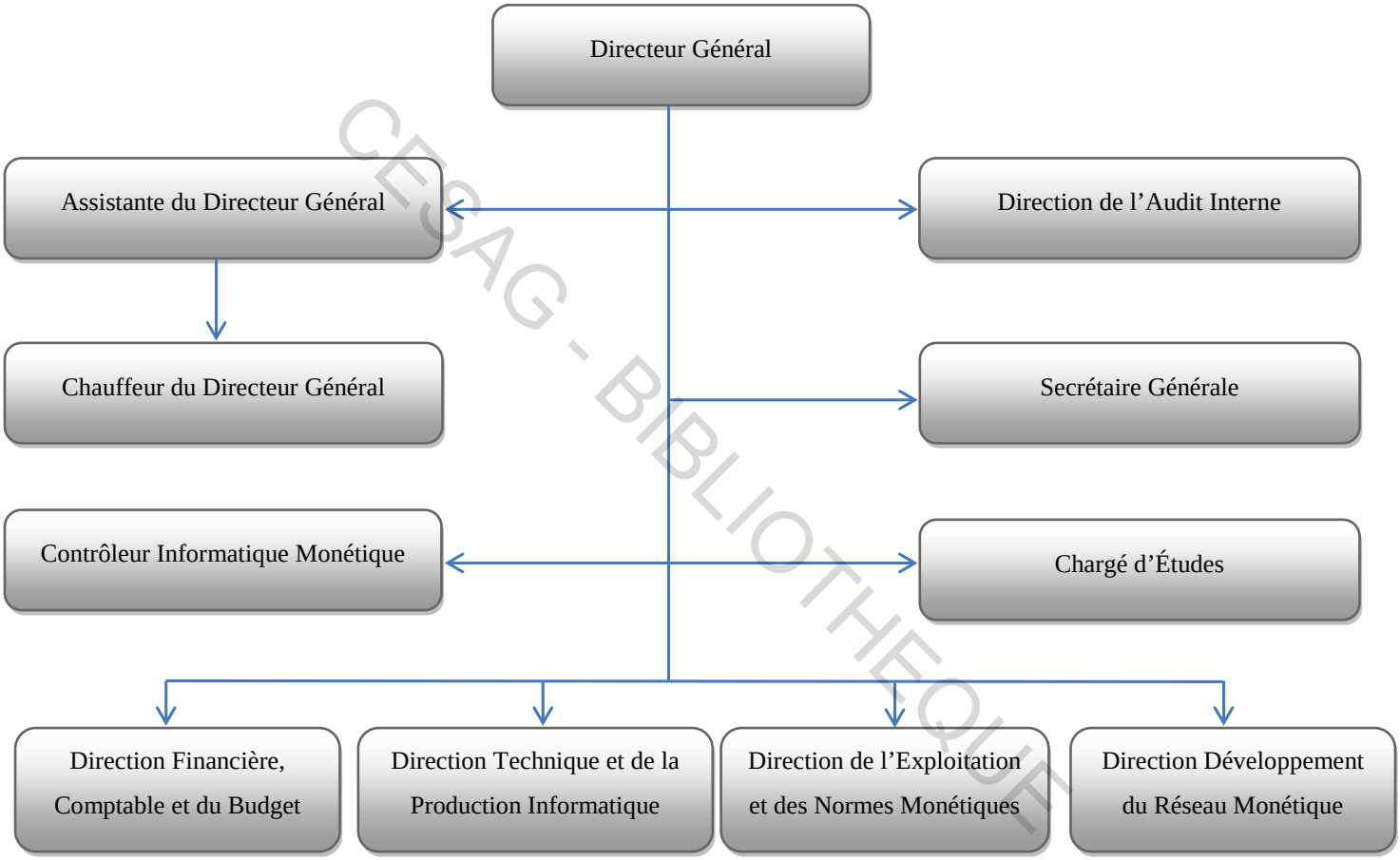
1. La définition de la notion de contrôle selon vous
2. Comment mesure vous la performance ?
3. Le positionnement d'une cellule de contrôle de gestion selon vous a) La Direction générale ☐ b) La Direction financière ☐ c) La direction de l'audit interne ☐, d) Autres positionnement ☐ Lesquels :……
4. Connaissez-vous les missions d'un contrôleur de gestion ? a) Je connais ☐ b) Je ne connais pas ☐ c) Je crois que je connais ☐

5. Parmi les activités ci-dessous quelles sont celles qui peuvent être exercées par le contrôleur de gestion ? a) Mettre en place des contrats de gestion ; b) Faire une analyse des besoins de pilotage ; c) Mettre en place une comptabilité analytique ; d) Faire une étude de fixation de prix ; e) Faire une analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise ; f) Définir la stratégie ; g) Décider des investissements ?
6. Les méthodes suivantes sont utilisées pour calculer les coûts complets des produits a) le direct costing ; b) le seuil de rentabilité ; c) la méthode des sections homogènes ; d) la méthode de l'imputation rationnelle ; e) la méthode ABC ; f) le management par activités, ABM
7. Le contrôle budgétaire consiste à : a) mettre en place un dispositif budgétaire ; b) faire un budget des ventes ; c) faire un budget de trésorerie ; d) calculer des écarts de rendements ; e) faire des études de benchmarking
8. Les avantages et les inconvénients de la comptabilité par activités
9. Les limites du contrôle de gestion en entreprise ?

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4: organigramme du GIM-UEMOA



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Note de service de janvier 2012 de la Direction Générale du GIM-UEMOA

Annexe 5: la relation processus activités

Processus	*Intitulés des activités*	*Référence des activités*
P1: Pilotage général	élaborer la stratégie ;	P1A1
	définir les objectifs ;	P1A2
	déléguer les responsabilités ;	P1A3
	attribuer les ressources ;	P1A4
	coordonner les activités ;	P1A5
	superviser la performance ;	P1A6
	gérer les relations externes;	P1A7
	gérer la communication externe ;	P1A8
	suivre l'application des instructions.	P1A9
P2: Ressources humaines	prévoir les compétences ;	P2A1
	recruter le personnel qualifié;	P2A2
	accueillir les nouveau recrus ;	P2A3
	planifier la formation du personnel;	P2A4
	administrer les carrières du personnel ;	P2A5
	suivre les dossiers du personnel;	P2A6
	suivre les fiche de pointage des agents ;	P2A7
	établir les rémunérations ;	P2A8
	gérer les déclarations sociales et fiscales;	P2A9
	informer le personnel.	P2A10
P3: Contractualisation	rédiger les contrats;	P3A1
	suivre les engagements et les contrats ;	P3A2
	rédiger autres courriers juridique ;	P3A3
	examiner les risques juridiques ;	P3A4
	assister le Secrétariat Général ;	P3A5
	suivre la réglementation monétique ;	P3A6
	suivre les dossiers en justice.	P3A7
P4: ACHAT	élaborer les demandes d'achats ;	P4A1
	consulter les fournisseurs ;	P4A2
	analyser les offres fournisseurs ;	P4A3
	choisir les fournisseurs ;	P4A4
	réceptionner les livraisons ;	P4A5
	établir le fichier fournisseurs ;	P4A6

CESAG BIBLIOTHEQUE

Processus	*Intitulés des activités*	*Référence des activités*
	gérer les fournitures.	P4A7
P5: Accueil	recevoir le courrier ;	P5A1
	distribuer le courrier ;	P5A2
	recevoir les appels téléphoniques ;	P5A3
	accueillir les partenaires;	P5A4
	orienter les visiteurs ;	P5A5
	classer les dossiers reçus ;	P5A6
	organiser les réunions.	P5A7
P6: Exploitation	mettre en place les appareils monétiques ;	P6A1
	configurer les infrastructures matérielles	P6A2
	intégrer les applications monétiques.	P6A3
	suivre les normes monétiques ;	P6A4
	concevoir des services monétiques ;	P6A5
	planifier les projets monétiques retenus	P6A6
	entretenir et maintenir les automates;	P6A7
	définir les schémas comptables ;	P6A8
	assister les membres/clients;	P6A9
	collecter les données issues des TPE.	P6A10
P7: Développement produits	étudier le marché ;	P7A1
	prospecter les clients ;	P7A2
	promouvoir les produits GIM UEMOA ;	P7A3
	confectionner les fiches produits;	P7A4
	gérer les livraisons de TPE ;	P7A5
	suivre les commandes de cartes ;	P7A6
	concevoir de nouveaux produits ;	P7A7
	valider les prestations ;	P7A8
	développer la communication ;	P7A9
	superviser les transactions monétiques.	P7A10
P8: Informatique	mettre en place le matériel informatique;	P8A1
	installer les systèmes et logiciels de base ;	P8A2
	exploiter les traitements informatiques ;	P8A3
	administrer l'infrastructure de stockage ;	P8A4
	piloter la disponibilité des serveurs ;	P8A5

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Processus	*Intitulés des activités*	*Référence des activités*
	assister technique les maîtrises d'œuvre,	P8A6
	assister les équipes de développement	P8A7
	assister l'exploitation informatique ;	P8A8
	maintenir le parc informatique ;	P8A9
	suivre les commandes de matériels ;	P8A10
	gérer les alertes systèmes.	P8A11
P9: Contrôle	élaborer les budgets ;	P9A1
	effectuer le contrôle budgétaire ;	P9A2
	produire l'information financière;	P9A3
	communiquer l'information produite;	P9A4
	analyser la performance ;	P9A5
	organiser le système d'information;	P9A6
	élaborer les rapports d'activités.	P9A7
P10: Facturation	facturer les clients/membres ;	P10A1
	envoyer les factures aux clients ;	P10A2
	suivre les règlements clients;	P10A3
	mettre à jour les encaissements clients ;	P10A4
	comptabiliser les prestations facturées;	P10A5
	analyser les comptes clients ;	P10A6
	établir et suivre le tableau de bord.	P10A7
P11: Trésorerie	élaborer les plans de trésorerie ;	P11A1
	effectuer les paiements ;	P11A2
	suivre les encaissements ;	P11A3
	gérer la caisse siège;	P11A4
	recouvrer les créances impayées ;	P11A5
	étudier les possibilités de placements ;	P11A6
	suivre les compensations règlements.	P11A7
P12: Comptable	organiser la comptabilité	P12A1
	établir les documents comptables ;	P12A2
	enregistrer les opérations	P12A3
	classer les pièces justificatives ;	P12A4
	suivre les comptes de tiers ;	P12A5
	analyser les traitements comptables	P12A6

CESAG BIBLIOTHEQUE

Processus	*Intitulés des activités*	*Référence des activités*
	effectuer les rapprochements bancaires	P12A7
	élaborer les déclarations fiscales ;	P12A8
	suivre l'échéancier des travaux fiscaux	P12A9
	actualiser les informations fiscales.	P12A10
P13: Audit	Assister la direction générale ;	P13A1
	évaluer le contrôle interne ;	P13A2
	planifier les missions d'audit ;	P13A3
	conduire les missions d'audit ;	P13A4
	produire les rapports de mission ;	P13A5
	assurer le contrôler qualité interne ;	P13A6
	assister les opérationnels par des conseils ;	P13A7
	contrôle des enregistrements comptables ;	P13A8
	proposer des recommandations au DG,	P13A9
	constituer un dossier annuel de synthèse.	P13A10

Sources : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 6: la matrice des inducteurs de coûts-activités

Activités	*Références d'activités*	*Inducteurs retenus*
élaborer la stratégie ;	P1A1	Nombre de centres de responsabilité, Fraction de temps passé
définir les objectifs ;	P1A2	Nombre de centres de responsabilité, Fraction de temps passé
déléguer les responsabilités ;	P1A3	Nombre de centres de responsabilité, Fraction de temps passé
attribuer les ressources ;	P1A4	Nombre de centres de responsabilité, Fraction de temps passé
coordonner les activités ;	P1A5	Nombre de centres de responsabilité, Fraction de temps passé
superviser la performance ;	P1A6	Nombre de centres de responsabilité, Fraction de temps passé
gérer les relations externes;	P1A7	Nombre de centres de responsabilité, Fraction de temps passé
gérer la communication externe ;	P1A8	Nombre de centres de responsabilité, Fraction de temps passé
suivre l'application des instructions.	P1A9	Nombre de centres de responsabilité, Fraction de temps passé
prévoir les compétences ;	P2A1	Nombre d'employés, Volume horaire passé, Nombre de dossiers
recruter le personnel qualifié;	P2A2	Nombre d'employés, Volume horaire passé, Nombre de dossiers
accueillir les nouveau recrus ;	P2A3	Nombre d'employés, Volume horaire passé, Nombre de dossiers
planifier la formation du personnel;	P2A4	Nombre d'employés, Volume horaire passé, Nombre de dossiers
administrer les carrières du personnel ;	P2A5	Nombre d'employés, Volume horaire passé, Nombre de dossiers
suivre les dossiers du personnel;	P2A6	Nombre d'employés, Volume horaire passé, Nombre de dossiers
suivre les fiche de pointage des agents ;	P2A7	Nombre d'employés, Volume horaire passé, Nombre de dossiers
établir les rémunérations ;	P2A8	Nombre d'employés, Volume horaire passé, Nombre de dossiers
gérer les déclarations sociales et fiscales;	P2A9	Nombre d'employés, Volume horaire passé, Nombre de dossiers
informer le personnel.	P2A10	Nombre d'employés, Volume horaire passé, Nombre de dossiers

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Activités	*Références d'activités*	*Inducteurs retenus*
rédiger les contrats;	P3A1	heures travaillés, Nombre de dossiers traités
suivre les engagements et les contrats ;	P3A2	heures travaillés, Nombre de dossiers traités
rédiger autres courriers juridique ;	P3A3	heures travaillés, Nombre de dossiers traités
examiner les risques juridiques ;	P3A4	heures travaillés, Nombre de dossiers traités
assister le Secrétariat Général ;	P3A5	heures travaillés, Nombre de dossiers traités
suivre la réglementation monétique ;	P3A6	heures travaillés, Nombre de dossiers traités
suivre les dossiers en justice.	P3A7	heures travaillés, Nombre de dossiers traités
élaborer les demandes d'achats ;	P4A1	Nombre dossiers traités, Nombre de commandes, Nombre de fournisseurs
consulter les fournisseurs ;	P4A2	Nombre dossiers traités, Nombre de commandes, Nombre de fournisseurs
analyser les offres fournisseurs ;	P4A3	Nombre dossiers traités, Nombre de commandes, Nombre de fournisseurs
choisir les fournisseurs ;	P4A4	Nombre dossiers traités, Nombre de commandes, Nombre de fournisseurs
réceptionner les livraisons ;	P4A5	Nombre dossiers traités, Nombre de commandes, Nombre de fournisseurs
établir le fichier fournisseurs ;	P4A6	Nombre dossiers traités, Nombre de commandes, Nombre de fournisseurs
gérer les fournitures.	P4A7	Nombre dossiers traités, Nombre de commandes, Nombre de fournisseurs
recevoir le courrier ;	P5A1	volumes horaires travaillés, Nombre de services
distribuer le courrier ;	P5A2	volumes horaires travaillés, Nombre de services
recevoir les appels téléphoniques ;	P5A3	volumes horaires travaillés, Nombre de services
accueillir les partenaires;	P5A4	volumes horaires travaillés, Nombre de services
orienter les visiteurs ;	P5A5	volumes horaires travaillés, Nombre de services
classer les dossiers reçus ;	P5A6	volumes horaires travaillés, Nombre de services
organiser les réunions.	P5A7	volumes horaires travaillés, Nombre de services

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Activités	*Références d'activités*	*Inducteurs retenus*
mettre en place les appareils monétiques ;	P6A1	Nombre de références produits, Nombre d'intervention, Nombre de formation
configurer les infrastructures matérielles	P6A2	Nombre de références produits, Nombre d'intervention, Nombre de formation
intégrer les applications monétiques.	P6A3	Nombre de références produits, Nombre d'intervention, Nombre de formation
suivre les normes monétiques ;	P6A4	Nombre de références produits, Nombre d'intervention, Nombre de formation
concevoir des services monétiques ;	P6A5	Nombre de références produits, Nombre d'intervention, Nombre de formation
planifier les projets monétiques retenus	P6A6	Nombre de références produits, Nombre d'intervention, Nombre de formation
entretenir et maintenir les automates;	P6A7	Nombre de références produits, Nombre d'intervention, Nombre de formation
définir les schémas comptables ;	P6A8	Nombre de références produits, Nombre d'intervention, Nombre de formation
assister les membres/clients;	P6A9	Nombre de références produits, Nombre d'intervention, Nombre de formation
collecter les données issues des TPE.	P6A10	Nombre de références produits, Nombre d'intervention, Nombre de formation
étudier le marché ;	P7A1	Nombre de clients/membres, Nombre de produits, Nombre de membres
prospecter les clients ;	P7A2	Nombre de clients/membres, Nombre de produits, Nombre de membres
promouvoir les produits GIM UEMOA ;	P7A3	Nombre de clients/membres, Nombre de produits, Nombre de membres
confectionner les fiches produits;	P7A4	Nombre de clients/membres, Nombre de produits, Nombre de membres
gérer les livraisons de TPE ;	P7A5	Nombre de clients/membres, Nombre de produits, Nombre de membres
suivre les commandes de cartes ;	P7A6	Nombre de clients/membres, Nombre de produits, Nombre de membres
concevoir de nouveaux produits ;	P7A7	Nombre de clients/membres, Nombre de produits, Nombre de membres

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Activités	*Références d'activités*	*Inducteurs retenus*
valider les prestations ;	P7A8	Nombre de clients/membres, Nombre de produits, Nombre de membres
développer la communication ;	P7A9	Nombre de clients/membres, Nombre de produits, Nombre de membres
superviser les transactions monétiques.	P7A10	Nombre de clients/membres, Nombre de produits, Nombre de membres
mettre en place le matériel informatique;	P8A1	Nombre d'appareils installés, Nombre de postes fonctionnels
installer les systèmes et logiciels de base ;	P8A2	Nombre d'appareils installés, Nombre de postes fonctionnels
exploiter les traitements informatiques ;	P8A3	Nombre d'appareils installés, Nombre de postes fonctionnels
administrer l'infrastructure de stockage ;	P8A4	Nombre d'appareils installés, Nombre de postes fonctionnels
piloter la disponibilité des serveurs ;	P8A5	Nombre d'appareils installés, Nombre de postes fonctionnels
assister technique les maîtrises d'œuvre,	P8A6	Nombre d'appareils installés, Nombre de postes fonctionnels
assister les équipes de développement	P8A7	Nombre d'appareils installés, Nombre de postes fonctionnels
assister l'exploitation informatique ;	P8A8	Nombre d'appareils installés, Nombre de postes fonctionnels
maintenir le parc informatique ;	P8A9	Nombre d'appareils installés, Nombre de postes fonctionnels
suivre les commandes de matériels ;	P8A10	Nombre d'appareils installés, Nombre de postes fonctionnels
gérer les alertes systèmes.	P8A11	Nombre d'appareils installés, Nombre de postes fonctionnels
élaborer les budgets ;	P9A1	Volumes horaires travaillés, Nombre de services
effectuer le contrôle budgétaire ;	P9A2	Volumes horaires travaillés, Nombre de services
produire l'information financière;	P9A3	Volumes horaires travaillés, Nombre de services
communiquer l'information produite;	P9A4	Volumes horaires travaillés, Nombre de services
analyser la performance ;	P9A5	Volumes horaires travaillés, Nombre de services
organiser le système d'information;	P9A6	Volumes horaires travaillés, Nombre de services
élaborer les rapports d'activités.	P9A7	Volumes horaires travaillés, Nombre de services
facturer les clients/membres ;	P10A1	Nombre de membres, Nombre de factures expédiées

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Activités	*Références d'activités*	*Inducteurs retenus*
envoyer les factures aux clients ;	P10A2	Nombre de membres, Nombre de factures expédiées
suivre les règlements clients;	P10A3	Nombre de membres, Nombre de factures expédiées
mettre à jour les encaissements clients ;	P10A4	Nombre de membres, Nombre de factures expédiées
comptabiliser les prestations facturées;	P10A5	Nombre de membres, Nombre de factures expédiées
analyser les comptes clients ;	P10A6	Nombre de membres, Nombre de factures expédiées
établir et suivre le tableaux de bord.	P10A7	Nombre de membres, Nombre de factures expédiées
élaborer les plans de trésorerie ;	P11A1	Heures travaillés, Nombre de dossiers traités
effectuer les paiements ;	P11A2	Heures travaillés, Nombre de dossiers traités
suivre les encaissements ;	P11A3	Heures travaillés, Nombre de dossiers traités
gérer la caisse siège;	P11A4	Heures travaillés, Nombre de dossiers traités
recouvrer les créances impayées ;	P11A5	Heures travaillés, Nombre de dossiers traités
étudier les possibilités de placements ;	P11A6	Heures travaillés, Nombre de dossiers traités
suivre les compensations règlements.	P11A7	Heures travaillés, Nombre de dossiers traités
organiser la comptabilité	P12A1	Heures travaillés, Nombre de comptes analysés
établir les documents comptables ;	P12A2	Heures travaillés, Nombre de comptes analysés
enregistrer les opérations	P12A3	Heures travaillés, Nombre de comptes analysés
classer les pièces justificatives ;	P12A4	Heures travaillés, Nombre de comptes analysés
suivre les comptes de tiers ;	P12A5	Heures travaillés, Nombre de comptes analysés
analyser les traitements comptables	P12A6	Heures travaillés, Nombre de comptes analysés
effectuer les rapprochements bancaires	P12A7	Heures travaillés, Nombre de comptes analysés
élaborer les déclarations fiscales ;	P12A8	Heures travaillés, Nombre de comptes analysés
suivre l'échéancier des travaux fiscaux	P12A9	Heures travaillés, Nombre de comptes analysés
actualiser les informations fiscales.	P12A10	Heures travaillés, Nombre de comptes analysés

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Activités	*Références d'activités*	*Inducteurs retenus*
Assister la direction générale ;	P13A1	Nombre de missions, Nombre de rapports transmis
évaluer le contrôle interne ;	P13A2	Nombre de missions, Nombre de rapports transmis
planifier les missions d'audit ;	P13A3	Nombre de missions Nombre de rapports transmis
conduire les missions d'audit ;	P13A4	Nombre de missions, Nombre de rapports transmis
produire les rapports de mission ;	P13A5	Nombre de missions, Nombre de rapports transmis
assurer le contrôler qualité interne ;	P13A6	Nombre de missions, Nombre de rapports transmis
assister les opérationnels par des conseils ;	P13A7	Nombre de missions, Nombre de rapports transmis
contrôle des enregistrements comptables ;	P13A8	Nombre de missions, Nombre de rapports transmis
proposer des recommandations au DG,	P13A9	Nombre de missions, Nombre de rapports transmis
constituer un dossier annuel de synthèse.	P13A10	Nombre de missions, Nombre de rapports transmis

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7: l'évaluation de l'affectation des ressources consommées par activité

Activités	*Références*	*Centres d'activités*					
		Direction	Logistique	Production	Commercialisation	Études	Administration
élaborer la stratégie ;	P1A1						
définir les objectifs ;	P1A2						
déléguer les responsabilités ;	P1A3						
attribuer les ressources ;	P1A4						
coordonner les activités ;	P1A5						
superviser la performance ;	P1A6						
gérer les relations externes;	P1A7						
gérer la communication externe ;	P1A8						
suivre l'application des instructions.	P1A9						
prévoir les compétences ;	P2A1						
recruter le personnel qualifié;	P2A2						
accueillir les nouveau recrus ;	P2A3						
planifier la formation du personnel;	P2A4						
administrer le personnel ;	P2A5						
suivre les dossiers du personnel;	P2A6						
suivre les fiche de pointage ;	P2A7						
établir les rémunérations ;	P2A8						
gérer les déclarations fisc. et sociale;	P2A9						
informer le personnel.	P2A10						
rédiger les contrats;	P3A1						
suivre les engagements ;	P3A2						
rédiger autres courriers juridique ;	P3A3						
examiner les risques juridiques ;	P3A4						
assister le Secrétariat Général ;	P3A5						
suivre la réglementation monétique ;	P3A6						
suivre les dossiers en justice.	P3A7						
élaborer les demandes d'achats ;	P4A1						
consulter les fournisseurs ;	P4A2						
analyser les offres fournisseurs ;	P4A3						
choisir les fournisseurs ;	P4A4						
réceptionner les livraisons ;	P4A5						
établir le fichier fournisseurs ;	P4A6						
gérer les fournitures.	P4A7						
recevoir le courrier ;	P5A1						
distribuer le courrier ;	P5A2						
recevoir les appels téléphoniques ;	P5A3						
accueillir les partenaires;	P5A4						
orienter les visiteurs ;	P5A5						
classer les dossiers reçus ;	P5A6						
organiser les réunions.	P5A7						

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Activités	*Références*	*Centres d'activités*					
		Direction	Logistique	Production	Commercialisation	Études	Administration
mettre en place les automates ;	P6A1						
configurer les infrastructures matérielles	P6A2						
intégrer les applications monétiques.	P6A3						
suivre les normes monétiques ;	P6A4						
concevoir des services monétiques ;	P6A5						
planifier les projets monétiques retenus	P6A6						
entretenir et maintenir les automates;	P6A7						
définir les schémas comptables ;	P6A8						
assister les membres/clients;	P6A9						
collecter les données issues des TPE.	P6A10						
étudier le marché ;	P7A1						
prospecter les clients ;	P7A2						
promouvoir les produits ;	P7A3						
confectionner les fiches produits;	P7A4						
gérer les livraisons de TPE ;	P7A5						
suivre les commandes de cartes ;	P7A6						
concevoir de nouveaux produits ;	P7A7						
valider les prestations ;	P7A8						
développer la communication ;	P7A9						
superviser les transactions,	P7A10						
mettre en place le matériel;	P8A1						
installer les systèmes et logiciels ;	P8A2						
exploiter les traitements ;	P8A3						
administrer l'infrastructure ;	P8A4						
piloter la disponibilité des serveurs ;	P8A5						
assister de la maîtrise d'œuvre,	P8A6						
assister les équipes de développe	P8A7						
assister l'exploitation informatique ;	P8A8						
maintenir le parc informatique ;	P8A9						
suivre les commandes de matériels ;	P8A10						
gérer les alertes systèmes.	P8A11						
élaborer les budgets ;	P9A1						
effectuer le contrôle budgétaire ;	P9A2						
produire l'information financière;	P9A3						
communiquer l'information;	P9A4						
analyser la performance ;	P9A5						
organiser le système d'information;	P9A6						
élaborer les rapports d'activités.	P9A7						
facturer les clients/membres ;	P10A1						
envoyer les factures aux clients ;	P10A2						

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Activités	*Références*	*Centres d'activités*					
		Direction	Logistique	Production	Commercialisation	Études	Administration
suivre les règlements clients;	P10A3						
mettre à jour les encaissements ;	P10A4						
comptabiliser les prestations;	P10A5						
analyser les comptes clients ;	P10A6						
établir et suivre le tableaux de bord.	P10A7						
élaborer les plans de trésorerie ;	P11A1						
effectuer les paiements ;	P11A2						
suivre les encaissements ;	P11A3						
gérer la caisse siège;	P11A4						
recouvrer les créances impayées ;	P11A5						
étudier les placements ;	P11A6						
suivre les compensations règlements.	P11A7						
organiser la comptabilité	P12A1						
établir les documents comptables ;	P12A2						
enregistrer les opérations	P12A3						
classer les pièces justificatives ;	P12A4						
suivre les comptes de tiers ;	P12A5						
analyser les traitements comptables	P12A6						
effectuer les rapprochements bcre.	P12A7						
élaborer les déclarations fiscales ;	P12A8						
suivre l'échéancier des impôts	P12A9						
actualiser les informations fiscales.	P12A10						
Assister la direction générale ;	P13A1						
évaluer le contrôle interne ;	P13A2						
planifier les missions d'audit ;	P13A3						
conduire les missions d'audit ;	P13A4						
produire les rapports de mission ;	P13A5						
assurer le contrôler qualité interne ;	P13A6						
assister les opérationnels ;	P13A7						
contrôle les enregistrements ;	P13A8						
proposer des recommandations,	P13A9						
constituer un dossier annuel.	P13A10						

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 8: exemple de regroupement d'activités par centre

Activités		Centre de regroupement des activités						
Références	Intitulé	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7
P1A1	élaborer la stratégie ;							
P1A2	définir les objectifs ;							
P1A3	déléguer les responsabilités ;							
P1A4	attribuer les ressources ;							
P1A5	coordonner les activités ;							
P1A6	superviser la performance ;							
P1A7	gérer les relations externes;							
P1A8	gérer la communication externe ;							
P1A9	suivre l'application des instructions.							
P2A1	prévoir les compétences ;							
P2A2	recruter le personnel qualifié;							
P2A3	accueillir les nouveau recrus ;							
P2A4	planifier la formation du personnel;							
P2A5	administrer le personnel ;							
P2A6	suivre les dossiers du personnel;							
P2A7	suivre les fiche de pointage ;							
P2A8	établir les rémunérations ;							
P2A9	gérer les déclarations fisc. et sociale;							
P2A10	informer le personnel.							
P3A1	rédiger les contrats;							
P3A2	suivre les engagements ;							
P3A3	rédiger autres courriers juridique ;							
P3A4	examiner les risques juridiques ;							
P3A5	assister le Secrétariat Général ;							
P3A6	suivre la réglementation monétique ;							
P3A7	suivre les dossiers en justice.							
P4A1	élaborer les demandes d'achats ;							
P4A2	consulter les fournisseurs ;							
P4A3	analyser les offres fournisseurs ;							
P4A4	choisir les fournisseurs ;							
P4A5	réceptionner les livraisons ;							

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Activités		Centre de regroupement des activités						
Références	Intitulé	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7
P4A6	établir le fichier fournisseurs ;							
P4A7	gérer les fournitures.							
P5A1	recevoir le courrier ;							
P5A2	distribuer le courrier ;							
P5A3	recevoir les appels téléphoniques ;							
P5A4	accueillir les partenaires;							
P5A5	orienter les visiteurs ;							
P5A6	classer les dossiers reçus ;							
P5A7	organiser les réunions.							
P6A1	mettre en place les automates ;							
P6A2	configurer les infrastructures mat.							
P6A3	intégrer les applications monétiques.							
P6A4	suivre les normes monétiques ;							
P6A5	concevoir des services monétiques ;							
P6A6	planifier les projets monétiques							
P6A7	entretenir et maintenir les automates;							
P6A8	définir les schémas comptables ;							
P6A9	assister les membres/clients;							
P6A10	collecter les données issues des TPE.							
P7A1	étudier le marché ;							
P7A2	prospecter les clients ;							
P7A3	promouvoir les produits ;							
P7A4	confectionner les fiches produits;							
P7A5	gérer les livraisons de TPE ;							
P7A6	suivre les commandes de cartes ;							
P7A7	concevoir de nouveaux produits ;							
P7A8	valider les prestations ;							
P7A9	développer la communication ;							
P7A10	superviser les transactions,							
P8A1	mettre en place le matériel;							
P8A2	installer les systèmes et logiciels ;							
P8A3	exploiter les traitements ;							
P8A4	administrer l'infrastructure ;							

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Activités		Centre de regroupement des activités						
Références	Intitulé	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7
P8A5	piloter la disponibilité des serveurs ;							
P8A6	assister de la maîtrise d'œuvre,							
P8A7	assister les équipes de développe							
P8A8	assister l'exploitation informatique ;							
P8A9	maintenir le parc informatique ;							
P8A10	suivre les commandes de matériels ;							
P8A11	gérer les alertes systèmes.							
P9A1	élaborer les budgets ;							
P9A2	effectuer le contrôle budgétaire ;							
P9A3	produire l'information financière;							
P9A4	communiquer l'information;							
P9A5	analyser la performance ;							
P9A6	organiser le système d'information;							
P9A7	élaborer les rapports d'activités.							
P10A1	facturer les clients/membres ;							
P10A2	envoyer les factures aux clients ;							
P10A3	suivre les règlements clients;							
P10A4	mettre à jour les encaissements ;							
P10A5	comptabiliser les prestations;							
P10A6	analyser les comptes clients ;							
P10A7	établir et suivre le tableau de bord.							
P11A1	élaborer les plans de trésorerie ;							
P11A2	effectuer les paiements ;							
P11A3	suivre les encaissements ;							
P11A4	gérer la caisse siège;							
P11A5	recouvrer les créances impayées ;							
P11A6	étudier les placements ;							
P11A7	suivre les compensations règlements.							
P12A1	organiser la comptabilité							
P12A2	établir les documents comptables ;							
P12A3	enregistrer les opérations							
P12A4	classer les pièces justificatives ;							
P12A5	suivre les comptes de tiers ;							

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Activités		Centre de regroupement des activités						
Références	Intitulé	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7
P12A6	analyser les traitements comptables							
P12A7	effectuer les rapprochements bcre.							
P12A8	élaborer les déclarations fiscales ;							
P12A9	suivre l'échéancier des impôts							
P12A10	actualiser les informations fiscales.							
P13A1	Assister la direction générale ;							
P13A2	évaluer le contrôle interne ;							
P13A3	planifier les missions d'audit ;							
P13A4	conduire les missions d'audit ;							
P13A5	produire les rapports de mission ;							
P13A6	assurer le contrôler qualité interne ;							
P13A7	assister les opérationnels ;							
P13A8	contrôle les enregistrements ;							
P13A9	proposer des recommandations,							
P13A10	constituer un dossier annuel.				χ			
Coûts totaux des activités associées		∑χ	∑χ	∑χ	∑χ	∑χ	∑χ	∑χ
Nature de l'inducteur d'activité		I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7
volume de l'inducteur d'activité		ν	ν	ν	ν	ν	ν	ν
Coût unitaire de l'inducteur d'activité		∑χ/ ν	∑χ/ ν	∑χ/ ν	∑χ/ ν	∑χ/ ν	∑χ/ ν	∑χ/ ν

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Légende :

CR : centre de regroupement ;

CR1 : gestion des services monétiques ;

CR2 : gestion des commandes clients ;

CR3 : gestion du personnel ;

CR4 : gestion commerciale ;

CR5 : conduite des missions d'audit ;

CR6 : gestion des références de produits ;

CR7 : Administration générale ;

I : inducteur.

I1 : nombre d'heures travaillées.

I2 : nombre de dossiers traités.

I3 : nombre d'employés.

I4 : nombre de clients.

I5 : nombre de missions.

I6 : références produits.

I7 : centres de responsabilité.

Source : nous-mêmes

CESAG BIBLIOTHEQUE

GLOSSAIRE

Notion	Explication
Acquéreur :	il désigne l'Organisme qui met à la disposition des commerçants les moyens techniques (TPE) et organisationnels permettant de garantir le routage des transactions, la compensation, la lutte contre la fraude et le respect des normes.
Activité :	l'activité est un ensemble cohérent de tâches. Elle est définit par un verbe d'action : régler une facture, recouvrer une créance, acheter etc. C'est également un ensemble de tâches de même nature, accomplies afin de permettre un ajout de valeur à l'élaboration d'un produit (GERVAIS, 2005).
Centre de respon-sabilité :	un centre de responsabilité est une entité de gestion dont le dirigeant s'engage à atteindre certains résultats à échéance convenue moyennant la mise à disposition de moyens préalablement définis. Il est constitué d'un groupe d'acteurs de l'entité regroupés autour d'un responsable disposant de moyens pour atteindre l'objectif qui lui a été attribué.
Donnée :	une donnée est une description sommaire, souvent codée, d'une chose, d'une transaction d'affaires, d'un évènement etc. Elle peut être conservée et classée sous différentes formes : papier, numérique, alphabétique, alphanumérique, image, son, etc.
ERP :	le concept Enterprise Resource Planning, traduit littéralement en français par « planification des ressources de l'entreprise », désigne l'activité qui consiste à utiliser efficacement des ressources (financières, matérielles et humaines.) disponibles dans une entreprise pour le processus opérationnel. Il est synonyme de Progiciel de Gestion Intégré.
GAB :	le Guichet automatique bancaire est un appareil sécurisé permettant la réaliser des opérations bancaires par carte.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Notion	Explication
Inducteur :	c'est le facteur qui établit un lien de causalité entre les ressources et les activités puis entre les activités et les produits.Il en existe deux types. L'inducteur de coût ou inducteur de ressource représente le facteur expliquant la variation de consommation de ressources par les activités. Il permet d'affecter les ressources aux activités. L'inducteur d'activité est le facteur explicatif de la consommation des activités par les produits.
Information :	l'information représente les données traitées et transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit. Elle a une valeur pour ces décisions et ses actions.
L'objet de coût :	l'objet de coût est définit comme un produit, un service, un client ou tout autre élément dont on veut établir le coût de revient.
Monétique :	elle provient de la contraction des termes monétaire et informatique. Désignée par les anglophones sous l'appellation de « Payment Industry », ce système consiste en des techniques et des procédés permettant l'automatisation des transactions par carte.
Processus :	MENDOZA &al. (1994 :42) définissent le processus comme étant un ensemble d'activités liées en vue d'atteindre un objectif. C'est aussi l'ensemble des moyens et d'activités qui transforment les entrées en sorties.
Ressource :	dans son acception comptable, la ressource désigne l'ensemble des charges qui se caractérisent par l'appauvrissement de l'entreprise. Selon BOUQUIN (2000 :98), la ressource telle que la comptabilité de gestion la considère, est une ressource économique, un facteur de production constitué du personnel, de matières consommables, des locaux et du matériel.
TIC :	les technologies de l'information et de la communication désignent l'ensemble des solutions qui associent étroitement les technologies informatiques et de télécommunications.

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. ALAZARD Claude et SÉPARI Sabine (2010), *contrôle de gestion : manuel et applications*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 750 pages.
2. ALCOUFFE Simon et MALLERET Véronique (2002), *les fondements conceptuels de l'ABC "à la française"*, Groupe HEC, comptabilité-contrôle de gestion, juin, 21 pages.
3. BOISSELIER Patrick (2001), *Contrôle de gestion*, édition Vuibert, Paris, 602 pages.
4. BOISVERT Hugues, LAURIN Claude et MERSEREAU Alexander (2004), *La comptabilité de management : prise de décision et contrôle*, 3ème édition, les Éditions du Renouveau Pédagogique, Montréal, 539 pages.
5. BOUQUIN Henri (2000), *comptabilité de gestion*, Edition ECONOMICA, 310 pages.
6. BOUQUIN Henri (2006), *comptabilité de gestion*, 6ème édition, Éditions Sirey, Collection Administration des entreprises, Paris, 580 pages.
7. BOUQUIN Henri (2007), *Les fondements du contrôle de gestion*, 5ème édition, Presses Universitaires Françaises, collection Que sais-je ?, Paris, 127 pages.
8. BURLAUD Alain et SIMON Claude J. (2006), *le contrôle de gestion*, Éditions la Découverte, Paris, 121 pages.
9. DAVASSE Henri, PARRUITTE Michel (2005), *Comptabilité : manuel.* : DPECF. Épreuve n°4, édition FOUCHER, Paris, 479 pages.
10. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion*, Vol.1, éditions Ellipses, Paris, 1088 pages.
11. DFCG (2011), Mise en œuvre pratique de la méthode ABC, Échanges, *la Revue des Dirigeants Financiers*, Hors-série n° 3, Novembre, Paris, 21 pages.
12. DUBRULLE Louis, JOURDAIN Didier (2003), *Comptabilité analytique de gestion*, 4ème édition, DUNOD, Paris, 482 pages.
13. FAUCHEUX Sylvie et MOULIN Catherine (2010), *TIC et développement durable*, Éditions De Boeck, Bruxelles, 225 pages.
14. Forum économique mondial (2011), *Networked Readiness Index*, www.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2011.pdf
15. GERVAIS Michel (2000), *Contrôle de gestion*, 7ème édition, Edition ECONOMICA, Paris, 719 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

16. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent (2004), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2ème édition, Gualino éditeur, EJA, Paris, 421 pages.
17. GOUJET Christian, RAULET Christian et RAULET Christiane (2007), *comptabilité de gestion*, 7ème édition, DUNOD, Paris, 489 pages.
18. GRANDGUILLOT François et GRANDGUILLOT Béatrice (2008), *l'essentiel du contrôle de gestion*, 3ème édition, Gualiano éditeur Paris, 135 pages.
19. HORUS (2010), *Étude de faisabilité : projet Mobile Banking Mutualisé*, Développement Finance, Mars, Paris, 169 pages.
20. KELLER Joyce (1997), *Activity-based costing and management tools in government and the private sector*, Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors, 167 pages.
21. LACOMBE Isabelle (1997), *Les enjeux conceptuels de l'ABC/ABM dans le domaine des services : application dans le cadre multinational*, Université Paris XII, 524 pages.
22. LACURIE Philippe (2009), *Système d'information, communication*, 7 pages.
23. LAVERTY Jacques (2003), *Introduire la gestion par les activités dans l'entreprise : une décision de nature stratégique*, fiche technique, 8 pages.
24. LECLERE Didier (2007), *l'essentiel de la comptabilité analytique* ; 4ème édition, Deuxième tirage, EYROLLES, Éditions d'Organisation, Paris, 200 pages.
25. Les Cahiers du Numérique (2003), *La finance électronique*, Volume 4, n°1-2003.
26. LÖNING Hélène, MALLERET Véronique, MÉRIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Ève, MICHEL Daniel, SOLÉ Andreù (2008), *le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques*, 3ème édition, DUNOD, Paris, 322 pages.
27. LORINO Philipe (2006), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Éditions Duodi Entreprise, Paris, 213 pages.
28. MALO Jean-Louis et MATHE Jean-Charles (2002), *L'essentiel du contrôle de gestion*, Éditions d'Organisation, Paris, 309 pages.
29. MELYON Gérard (2004), *Comptabilité analytique*, 3ème édition, Bréal, Paris, 287 pages.
30. MENDOZA Carla et CAUVIN Éric (2001), *Coûts et décisions*, Gualino éditeur, Paris, 242 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

31. MEVELLEC Pierre (2001), Les difficultés de conception et de mise en œuvre de systèmes ABC, *Revue Française de Comptabilité*, n°338, novembre, pages 36-39.
32. MEVELLEC Pierre (2003), Les paramètres de conception des systèmes de coûts: étude comparative, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 1, Volume 9, pages 95-109.
33. MEVELLEC Pierre (2005), *les systèmes de coûts, objectifs, paramètres de conception et analyse comparée*, DUNOD, Paris, 314 pages.
34. MILKOFF Richard et JACQUOT Thierry (2007), *Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts*, Pearson Éducation, Paris, 320 pages,
35. MOINE Camille(2001), *Informatique de gestion : Organisation du système d'information de gestion,* les Éditions Foucher, Paris, 624 pages.
36. OHADA (2012), *Droit comptable de l'OHADA*, http://www.ohada.com/actes-uniformes/693/acte-uniforme-portant-organisation-et-harmonisation-des-comptabilites-des-entreprises.html.
37. PENSARD Jacques (2000), *Réussir son projet de système d'information,* EYROLLES, Éditions d'Organisation, Paris, 182 pages.
38. RAVIGNON Laurent (2007), *la méthode ABC/ABM*, 3ème édition, EYROLLES, Éditions d'Organisation, Paris, 386 pages.
39. SAADA Toufik, BURLAUD Alain, SIMON Claude (2005*), Comptabilité analytique et contrôle de gestion*, Vuibert, 3ème édition, Paris, 201 pages.
40. TEISSERENC Nicole (2011), Les investisseurs se bousculent aux portes de l'Afrique, *African Business : le Magazine des dirigeants africains*, édition française, juin-juillet, n°16, Paris, pages 18-19.
41. TERRIER Claude (2009), *Gestion du système d'information*, édition Casteilla, Montigny-le-Bretonneux, 119 pages.
42. VENNINK David (2005), *La Gestion des Coûts basée sur les Activités : Méthode ABC,* Fidecia actualités, 28 pages.
43. WATERFIELD Charles, RAMSING Nick (1998), *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance*, Guide pratique, février, Paris, 236 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE