



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

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

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

**Promotion 7**  
**(2012-2014)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

Evaluation de la performance du processus  
comptable de l'Ecole Inter-états des  
Sciences et Médecine Vétérinaires (EISMV)

**Présenté par :**

**SAWADOGO Wendlasida Kader**

**Dirigé par :**

**El Hadj NDOYE Malick**

*Consultant en Management*  
*Enseignant associé au CESAG*

**Octobre 2014**

## DEDICACE

Ce mémoire est dédié à nos parents Oumarou SAWADOGO et Germaine GNOUMOU, nos sœurs Falilatou SAWADOGO et Aïna SAWADOGO.

## REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- Dr Hamadé KAGONE, Gestionnaire de programme au CORAF (Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricole), pour son appui et sa disponibilité ;
- Pr Louis Joseph PANGUI, Directeur Général de l'EISMV (Ecole Inter-états des Sciences et Médecine Vétérinaires), pour nous avoir accordé le stage ;
- Pr Germain SAWADOGO, Enseignant à l'EISMV, pour son appui ;
- M. El Hadj Malick NDOYE, Consultant en Management et Enseignant Associé au CESAG, pour sa disponibilité à nous encadrer ;
- M. Abdallah DIAME, Agent Comptable de l'EISMV, pour sa disponibilité ;
- M. Moussa YAZI, Directeur de la Formation au CESAG, pour les efforts déployés pour la réussite de notre formation ;
- le personnel de l'Agence Comptable de l'EISMV, pour sa disponibilité et la bonne ambiance de travail ;
- nos oncles et tantes, pour leurs encouragements ;
- et tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de notre mémoire et dont les noms n'ont pu être cités.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>AUHCE</b>	: Acte Uniforme portant Harmonisation des Comptabilités des Entreprises
<b>CORAF</b>	: Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricole
<b>EFQM</b>	: European Foundation for Quality Management
<b>EISMV</b>	: Ecole Inter-états des Sciences et Médecine Vétérinaires
<b>IAS</b>	: International Accounting Standards
<b>IFRS</b>	: International Financial Reporting Standards
<b>MBNQA</b>	: Malcolm Baldrige National Quality Award
<b>MEF</b>	: Modèle d'Evaluation Fonctionnelle
<b>OHADA</b>	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>RSE</b>	: Responsabilité Sociale de l'Entreprise
<b>SMT</b>	: Système Minimal de Trésorerie
<b>SYSCOHADA</b>	: Système Comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>US-GAAP</b>	: United States Generally Accepted Accounting Principles

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les indicateurs de performance.....	39
Tableau 2: Opérationnalisation des variables indépendantes.....	48
Tableau 3: Modèle de questionnaire d'évaluation des activités .....	50
Tableau 4: Les taux d'activités .....	51
Tableau 5: Notation des différents types de compétences .....	51
Tableau 6: Le taux de satisfaction.....	52
Tableau 7 : Modèle de présentation du Bilan de clôture.....	72
Tableau 8 : Modèle de compte de résultat.....	72
Tableau 9: Evaluation des activités du processus comptable.....	75
Tableau 10: Taux global d'activités.....	78
Tableau 11: Evaluation des compétences du processus comptable .....	79
Tableau 12: Taux global de maîtrise .....	84
Tableau 13: Evaluation de l'organisation du processus comptable .....	85
Tableau 14: Taux de support structurel global.....	88
Tableau 15: Evaluation de la satisfaction des clients du processus comptable.....	89
Tableau 16: Taux de satisfaction global.....	92
Tableau 17: Taux de performance global.....	92

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le Système classique.....	15
Figure 2: Le Système centralisateur.....	16
Figure 3: Les fondements de la performance.....	23
Figure 4: Le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle (MEF).....	32
Figure 5: Le modèle de l'EFQM.....	35
Figure 6: Les concepts fondamentaux de l'excellence.....	36
Figure 7: Baromètre du taux de performance.....	40
Figure 8: Modèle d'analyse.....	43
Figure 9: Baromètre de performance globale.....	95
Figure 10: Niveaux des taux composant le taux de performance globale.....	96
Figure 11: Synthèse des baromètres de taux.....	97

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1: Guide d'entretien.....	104
Annexe 2: Questionnaire au personnel de l'Agence comptable.....	106
Annexe 3: Questionnaire aux clients du processus comptable.....	112
Annexe 4: Fiche de pré-comptabilisation.....	114

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
TABLE DES MATIERES .....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
Introduction de la partie .....	7
Chapitre 1 : Le processus comptable.....	8
1.1. La comptabilité.....	8
1.1.1. Définition et objectifs de la comptabilité.....	8
1.1.2. Organisation de la comptabilité.....	9
1.2. Fonctionnement du processus comptable.....	14
1.2.1. Le système classique .....	14
1.2.2. Le système centralisateur .....	16
Chapitre 2 : Evaluation de la performance du processus comptable.....	22
2.1. La notion de performance.....	22
2.1.1. Définition selon les critères traditionnels de la performance.....	22
2.1.2. Définition selon les critères modernes de la performance .....	24
2.1.3. Les composantes de la performance globale.....	26
2.2. Les modèles d'évaluation de la performance .....	28
2.2.1. Le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle (MEF) de AUTISSIER.....	28
2.2.2. Le modèle d'excellence de l'EFQM .....	33
2.2.3. Le modèle Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) .....	37
2.3. Démarche d'évaluation de la performance du processus comptable.....	37
2.3.1. Mesure des activités du processus comptable .....	38
2.3.2. Mesure des compétences du processus comptable.....	38
2.3.3. Mesure des ressources allouées au processus comptable.....	38



2.3.4.	Mesure de la satisfaction des clients du processus comptable .....	38
2.3.5.	Calcul du taux de performance.....	39
2.3.6.	Positionnement du taux sur le baromètre de performance .....	40
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....		42
3.1.	Conception du modèle d'analyse.....	42
3.2.	Opérationnalisation du modèle d'évaluation.....	44
3.2.1.	Identification des variables du modèle.....	44
3.2.2.	Opérationnalisation des variables indépendantes.....	44
3.3.	Méthodologie de collecte des données .....	53
3.3.1.	Définition de la population.....	53
3.3.2.	Les outils de collecte de données .....	53
Conclusion de la partie.....		55
<b>DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROCESSUS COMPTABLE DE L'EISMV</b> .....		56
Introduction de la partie .....		57
Chapitre 4 : Présentation de l'EISMV.....		58
4.1.	Historique et Missions.....	58
4.1.1.	Historique.....	58
4.1.2.	Missions .....	58
4.2.	Organisation.....	59
4.2.1.	Autorités et Organes.....	59
4.2.2.	Organisation pédagogique.....	59
4.2.3.	Organisation administrative .....	60
4.3.	Prestations et Partenariats.....	61
4.3.1.	Prestations de Services .....	61
4.3.2.	Partenariats .....	63
Chapitre 5 : Processus comptable de l'EISMV.....		66
5.1.	Travaux journaliers.....	66
5.1.1.	Collecte et classement des pièces comptables.....	66
5.1.2.	La saisie comptable .....	67
5.2.	Travaux périodiques .....	69
5.3.	Travaux de fin d'exercice et édition des états financiers.....	69
5.2.1.	Travaux de fin d'exercice.....	70
5.2.2.	Edition des états financiers de synthèse .....	71

Chapitre 6 : Evaluation de la performance, analyses et recommandations .....	74
6.1. Evaluation de la performance du processus comptable de l'EISMV .....	74
6.1.1. Evaluation des activités .....	74
6.1.2. Evaluation des compétences.....	78
6.1.3. Evaluation de l'organisation.....	84
6.1.4. Evaluation de la satisfaction des clients .....	88
6.1.5. Détermination du taux de performance global .....	92
6.2. Analyse des résultats de l'évaluation.....	93
6.2.1. Analyse du taux d'activité.....	93
6.2.2. Analyse du taux de maîtrise .....	93
6.2.3. Analyse du taux de support structurel .....	94
6.2.4. Analyse du taux de satisfaction .....	94
6.2.5. Analyse du taux de performance global .....	95
6.3. Recommandations pour une amélioration de la performance globale .....	98
6.3.1. Recommandations sur le pôle « activités » .....	98
6.3.2. Recommandations sur le pôle « compétences ».....	98
6.3.3. Recommandations sur le pôle « organisation ».....	98
6.3.4. Recommandations sur le pôle « clients ».....	98
Conclusion de la partie .....	100
CONCLUSION GENERALE .....	101
ANNEXES .....	103
BIBLIOGRAPHIE .....	115

**INTRODUCTION GENERALE**

La comptabilité a connu une évolution permanente à travers différents âges. En effet, au fil du temps, cette technique a dû s'adapter aux exigences de l'environnement économique. Le 20ème siècle consacre l'adaptation de la comptabilité aux changements, aux besoins et aux exigences de l'économie moderne. La comptabilité s'adaptera aussi aux entreprises. Toutes ces adaptations se feront à travers l'élargissement du cadre et de son champ d'application. On note l'apparition de la comptabilité analytique et de la comptabilité budgétaire et d'un grand changement au niveau des principes comptables.

C'est ainsi que de technique de traitement de l'information, elle est devenue un véritable système d'organisation nécessitant, de la part des praticiens et des utilisateurs, plus de réflexions que de reflexes techniques. Le système d'information comptable devient la première source de données pour mesurer et analyser l'activité économique.

Aujourd'hui, nul doute sur l'importance de la comptabilité pour toute organisation (privée ou publique, à but lucratif ou à but non lucratif). Elle est même désormais obligatoire et encadrée par des textes juridiques propres à chaque Etat ou espace géographique donné. La gestion comptable devient donc un processus transversal de l'entreprise et est au centre de son équilibre et de son développement.

Néanmoins, pour assurer cet équilibre et ce développement, et rendre l'organisation plus pérenne, ce processus doit toujours être performant.

La performance est la réunion d'un ensemble d'éléments qui conditionnent sa réalisation et elle constitue un indicateur clé de la compétitivité d'un processus ou d'une organisation. Elle doit permanemment faire l'objet d'une évaluation dans un monde devenu très concurrentiel où seules les entreprises performantes et s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue dominant. A cet effet, BOUQUIN (2000 : 64) affirme qu'il y a deux types d'entreprises : « celles qui disparaissent tout de suite parce qu'elles n'ont pas trouvé les réponses adaptées, et celles qui disparaissent ensuite parce qu'elles les ont trouvées et les croient éternelles ».

Ainsi, l'entreprise doit continuellement évaluer sa performance pour rester compétitive et assurer son futur, en d'autres termes, sa pérennité.

Aujourd'hui, nombreuses sont les organisations qui ont adopté une stratégie d'amélioration continue qui les rend plus performantes et plus compétitives.

Qu'il s'agisse d'organisations à but lucratif ou d'organisations à but non lucratif, l'évaluation de la performance est une condition nécessaire à la pérennité.

L'Ecole Inter-états de Sciences et Médecine Vétérinaire (EISMV) de Dakar qui est une organisation publique communautaire à but non lucratif œuvrant dans le domaine de la formation et de la recherche s'inscrit dans cette dynamique d'amélioration continue des ses processus.

Toutefois, la performance du processus comptable qui est un processus dynamique ne fait pas toujours l'objet d'une évaluation récurrente dans ce type d'organisation dont les priorités restent axées sur le cœur de métier à savoir la formation et la recherche.

Or, nous savons qu'en raison de l'interrelation qui existe entre les processus d'une organisation d'une part et la transversalité du processus comptable d'autre part, l'atteinte des objectifs ne serait possible sans une évaluation et un suivi permanent de la performance de l'ensemble des processus. En effet, un processus non performant aura des répercussions négatives sur les autres processus ; ce qui occasionnera un blocage de toute la chaîne.

A l'origine de la non évaluation de la performance du processus comptable, il existe plusieurs causes :

- l'absence d'un service de contrôle de gestion ;
- la méconnaissance par les dirigeants de l'intérêt d'une évaluation de la performance du processus comptable ;
- la difficulté d'identification d'indicateurs de performance ;
- la difficulté de mise en œuvre d'outils d'évaluation et de pilotage de la performance ;

Cette non évaluation de la performance peut engendrer les conséquences suivantes :

- la non atteinte des objectifs de l'organisation ;
- l'absence d'informations sur la contribution du processus comptable à l'atteinte des objectifs ;
- la difficulté à faire les choix appropriés ;
- la méconnaissance des failles du processus et des corrections à apporter ;
- la perte d'opportunités d'optimisation ;
- la démotivation découlant de la routine en raison de l'absence d'amélioration continue et d'innovation ;
- l'atteinte à la performance des autres processus de l'organisation.

Pour pallier les conséquences ci-dessus, des solutions adéquates peuvent être envisagées. Nous suggérons les suivantes :

- sensibiliser les dirigeants à l'intérêt de l'évaluation de la performance du processus comptable ;
- définir/identifier des indicateurs clés de performance pour le processus comptable ;
- mettre en place des outils adéquats d'évaluation et de pilotage de la performance ;
- sensibiliser les acteurs à la culture de la performance ;
- évaluer le processus comptable de l'organisation.

De toutes les solutions ci-dessus indiquées, la dernière nous paraît la plus appropriée dans la mesure où elle permettrait d'avoir connaissance du niveau de performance du processus comptable et d'envisager des pistes d'amélioration si nécessaire. En outre, les autres solutions s'y retrouvent d'une manière ou d'une autre.

Au regard des défis auxquels sont confrontées les organisations aujourd'hui, nous nous posons donc la question suivante : quel est le niveau de performance du processus comptable de l'EISMV ?

D'une manière plus claire :

- qu'est ce que le processus comptable ?
- qu'entend-on par performance ?
- quels sont les composantes de la performance ?
- quels sont les modèles d'évaluation de la performance d'un processus support ?
- comment évaluer la performance d'un processus comptable ?

Notre étude vise à apporter des réponses appropriées aux interrogations ci-dessus posées. Celles-ci vont servir de fil conducteur tout au long de notre recherche à travers le thème intitulé : « Evaluation de la performance du processus comptable de l'EISMV ».

L'objectif général visé à travers cette étude est d'apprécier le niveau de performance du processus comptable de l'EISMV. De cet objectif général découlent les objectifs spécifiques suivants :

- présenter le processus comptable de l'EISMV ;
- présenter des modèles d'évaluation de la performance d'un processus comptable ;

- évaluer la performance du processus comptable de l'EISMV ;
- faire des recommandations pour l'amélioration de la performance de ce processus.

L'intérêt de notre étude se situe à deux niveaux :

- pour l'EISMV

Cette étude devrait permettre à cette organisation de prendre connaissance du niveau de performance de son processus comptable, de la contribution de ce dernier à l'atteinte des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour son amélioration.

- pour nous-mêmes

Ce travail de recherche nous permettra d'enrichir nos connaissances sur les notions de processus comptable et de performance à travers la revue de littérature, et de renforcer nos capacités et aptitudes d'analyse et de résolution d'une problématique de gestion.

Notre étude comprend deux grandes parties : une partie théorique et une partie pratique.

La partie théorique servira de cadre pour notre revue de littérature à travers les chapitres un et deux. Un troisième chapitre dans lequel nous déroulerons notre méthodologie d'étude mettra fin à cette partie.

Dans la partie pratique, il sera question de résoudre le problème posé par notre étude.

Pour ce faire, elle sera organisée en trois chapitres. Un premier chapitre à travers lequel nous présenterons l'EISMV, un deuxième chapitre dans lequel nous décrirons le processus de comptable de cette institution et enfin un troisième chapitre qui servira de cadre d'évaluation de la performance proprement dite, d'analyse des résultats obtenus et de formulation de recommandations.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**



## **Introduction de la partie**

Aujourd'hui, l'importance de la tenue d'une comptabilité générale par toute organisation n'est plus à démontrer. Processus transversal, la comptabilité est au centre de l'équilibre et du développement de l'entreprise. Le système d'information comptable est un outil efficace d'aide, d'analyse et de prise de décision. Il est l'un des plus importants systèmes d'information de l'organisation.

Néanmoins, cette dernière ne peut atteindre ses objectifs sans un système d'information comptable fiable et performant d'où l'intérêt d'une évaluation récurrente de sa performance. Ainsi, l'organisation doit se mettre dans une dynamique d'amélioration continue de ses processus qui la conduira à évaluer de façon récurrente son processus comptable pour le rendre plus performant.

Notre objectif dans cette partie est de faire l'économie de nos recherches sur le processus comptable et sur la notion de performance et de présenter notre méthodologie d'étude.

Pour ce faire, la partie sera organisée en trois chapitres. Dans le chapitre un, nous exposerons le fruit de nos recherches sur le processus comptable. Le chapitre deux servira de cadre pour présenter la notion de performance et enfin dans le chapitre trois nous ferons ressortir notre méthodologie d'étude.

## **Chapitre 1 : Le processus comptable**

### **Introduction**

A l'image des autres processus de l'organisation, le processus comptable est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Néanmoins, quelles sont ces activités ? Comment est régi ce processus dans notre espace ? Comment fonctionne-t-il ? Telles sont les interrogations auxquelles nous essaierons d'apporter des éléments de réponse dans ce chapitre.

### **1.1. La comptabilité**

Il s'agit dans cette section de définir la notion de comptabilité, d'indiquer ses objectifs et de présenter son organisation au regard des dispositions de l'Acte Uniforme portant Harmonisation des Comptabilités des Entreprises (AUHCE) de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

#### **1.1.1. Définition et objectifs de la comptabilité**

Selon SAMBE & DIALLO (2003), la comptabilité peut être définie comme un système d'organisation de l'information financière permettant de :

- saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées ;
- fournir, après traitement approprié, un ensemble d'informations conforme aux besoins des divers utilisateurs intéressés.

Pour garantir la qualité et la compréhension de l'information, toute comptabilité implique :

- le respect des principes ;
- une organisation répondant aux exigences de collecte, de tenue, de contrôle, de présentation, de communication et de vérification ;
- la mise en œuvre de méthodes et de procédures ;
- l'utilisation d'une terminologie commune.

Elle est la mémoire sans laquelle le bon fonctionnement de l'entreprise pourrait être remis en cause. Pour cela, la comptabilité s'appuie sur un certain nombre de règles codifiées sous forme de référentiel applicable dans un espace géographique durant un temps déterminé.

Pour GOVOEI (2007), la comptabilité répond à trois objectifs majeurs :

- assurer un suivi comptable fiable et continu (classement, saisie, enregistrement) des opérations traitées avec des tiers ou relatives à l'exploitation et entraînant des mouvements de valeur ;
- satisfaire aux obligations légales par la tenue des livres et documents obligatoires ;
- préparer et permettre l'établissement d'états financiers périodiques procurant les synthèses et les sources d'informations exploitables par les différents utilisateurs concernés.

### **1.1.2. Organisation de la comptabilité**

Il s'agit de faire ressortir dans une première sous-section, les dispositions juridiques de l'AUHCE relatives à l'organisation de la comptabilité dans l'espace OHADA puis, dans une seconde sous-section, l'organisation particulière de la comptabilité pour les structures assujetties au Système Minimal de Trésorerie (SMT).

#### **1.1.2.1 Dispositions juridiques de l'AUHCE**

La comptabilité générale dans l'espace OHADA est régie par l'AUHCE ou Droit comptable OHADA.

L'article 2 de ce droit dispose :

*« sont astreintes à la mise en place d'une comptabilité, dite comptabilité générale, les entreprises soumises aux dispositions du droit commercial, les entreprises publiques, parapubliques, d'économie mixte, les coopératives et, plus généralement, les entités produisant des biens et des services marchands ou non marchands, dans la mesure où elles exercent, dans un but lucratif ou non, des activités économiques à titre principal ou accessoire qui se fondent sur des actes répétitifs, à l'exception de celles soumises aux règles de la comptabilité publique » (SAMBE & DIALLO, 2003 :942).*

L'organisation comptable mise en place dans l'entreprise doit satisfaire aux exigences de régularité et de sécurité pour assurer l'authenticité des écritures de façon à ce que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de mesure des droits et obligations des partenaires de l'entreprise, d'instrument de preuve, d'information des tiers et de gestion (GOVOEI, 2007).

La comptabilité doit ainsi être organisée de telle sorte qu'elle permette :

- la saisie complète, l'enregistrement chronologique et la conservation des données de base ;
- la disponibilité des informations élémentaires et l'établissement, en temps opportun, d'états dont la production est prescrite (information externe) ou utilisés aux besoins de gestion (information interne) ;
- le contrôle de l'exactitude des données et des procédures de traitement (SAMBE & DIALLO, 2003).

Pour atteindre cet objectif, l'organisation comptable doit, selon l'article 15 du droit comptable OHADA, assurer :

- un enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base ;
- le traitement en temps opportun des données enregistrées ;
- la mise à la disposition des utilisateurs des documents requis dans les délais légaux fixés pour leur délivrance (SERE & SAWADOGO, 2002).

Le système de traitement doit garantir toutes les possibilités d'un contrôle éventuel.

Ce contrôle concerne avant tout la comptabilité générale et l'organisation du traitement et doit garantir la même efficacité de tous les contrôles (contrôles a priori et permanence, contrôles permanents et a posteriori, contrôles a posteriori exclusivement) quel que soit le temps écoulé depuis l'exécution des opérations.

Ainsi, dans le but de maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, l'article 16 de ce droit comptable prescrit la formalisation de l'organisation mise en place (manuel des procédures). Les documents y relatifs doivent être conservés (archivage) aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels ils se rapportent à savoir dix (10) ans (SERE & SAWADOGO, 2002).

Au bénéfice de ce qui précède, l'organisation et les procédures comptables mises en place doivent :

- s'appuyer sur les prescriptions de la norme comptable en matière d'organisation comptable ;
- reposer sur l'analyse du niveau quantitatif et qualitatif des activités et particulièrement sur leur rythme d'accroissement (SAMBE & DIALLO, 2003).

Ainsi, selon l'article 16 de ce droit comptable, l'organisation et les procédures doivent être formelles, pertinentes et en phase avec les principes de contrôle interne pour garantir la sécurité des actifs, le respect des dispositions impératives, la production d'informations financières fiables et l'optimisation des performances (GOVOEI, 2007).

En définitive, selon l'article 17 de ce droit comptable, l'organisation comptable doit au moins respecter les conditions de régularité et de sécurité suivantes :

- la tenue de la comptabilité dans la langue officielle et dans l'unité monétaire légale du pays ;
- l'emploi de la technique de la partie double, qui se traduit par une écriture affectant au moins deux comptes, l'un étant débité et l'autre crédité ;
- la justification des écritures par des pièces datées, conservées, classées dans un ordre défini dans le document décrivant les procédures et l'organisation comptables, susceptibles de servir comme moyen de preuve et portant les références de leur enregistrement en comptabilité ;
- le respect de l'enregistrement chronologique des opérations ;
- l'identification de chacun de ces enregistrements précisant l'indication de son origine et de son imputation, le contenu de l'opération à laquelle il se rapporte ainsi que les références de la pièce justificative qui l'appuie ;
- le contrôle par inventaire de l'existence et de la valeur des biens, créances et dettes de l'entreprise. L'opération d'inventaire consiste à relever tous les éléments du patrimoine de l'entreprise en mentionnant la nature, la quantité et la valeur de chacun d'eux à la date de l'inventaire ;
- le recours, pour la tenue de la comptabilité de l'entreprise, à un plan des comptes normalisé dont la liste figure dans le système comptable OHADA ;
- la tenue obligatoire de livre ou autres supports autorisés ainsi que la mise en œuvre de procédures de traitement agréées, permettant d'établir les états financiers annuels ((SAMBE & DIALLO, 2003).

A cet effet, les livres comptables et autres supports dont la tenue est obligatoire sont :

- le livre-journal, dans lequel sont inscrits les mouvements de l'exercice enregistrés en comptabilité ;

- le grand-livre, constitué par l'ensemble des comptes de l'entreprise, où sont reportés ou inscrits simultanément au journal, compte par compte, les différents mouvements de l'exercice ;
- la balance générale des comptes, état récapitulatif faisant apparaître, à la clôture de l'exercice, pour chaque compte, le solde débiteur ou le solde créditeur, à l'ouverture de l'exercice, le cumul depuis l'ouverture de l'exercice des mouvements débiteurs et le cumul des mouvements créditeurs, le solde débiteur ou le solde créditeur, à la date considérée ;
- le livre d'inventaire, sur lequel sont transcrits le Bilan et le Compte de résultat de chaque exercice, ainsi que le résumé de l'opération d'inventaire (SAMBE & DIALLO, 2003).

### **1.1.2.2 Le Système Minimal de Trésorerie (SMT)**

Le SMT est l'un des trois systèmes comptables prévu par le Système Comptable de l'OHADA (SYSCOHADA) à côté du système normal et du système allégé. L'assujettissement à l'un ou l'autre de ces trois systèmes pour la tenue de la comptabilité est lié à des conditions de chiffre d'affaires. Ainsi :

- pour le Système normal : toute entreprise est, sauf exception liée à sa taille, soumise à ce système de présentation des états financiers et de tenue des comptes : bilan, compte de résultat, tafire, et état annexé. Toutefois, si le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas cent millions (100 000 000) FCFA, l'entreprise peut opter pour le système allégé ;
- pour le Système allégé : ce système est facultatif et il s'applique aux entreprises de taille moyenne : celles dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal au montant précédemment indiqué. Les états financiers comprennent le bilan, le compte de résultat et l'état annexé. Tous ces trois documents sont allégés aussi bien dans le fond que dans la forme ;
- pour le système minimal de trésorerie : sont astreintes à la tenue d'un SMT modulable et dérogatoire en fonction des besoins de l'entreprise, les très petites entreprises dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les plafonds de trente millions (30 000 000) de F CFA pour les entreprises de négoce, vingt millions (20 000 000) de F CFA pour les entreprises artisanales et assimilées, dix millions (10 000 000) de F CFA pour les entreprises de services (GOVOEI, 2007).

Ce dernier système est celui appliqué par l'organisation sur laquelle porte notre étude. C'est pourquoi nous jugeons utile de mettre l'accent sur la présentation de celui-ci.

Le SMT repose en effet sur une comptabilité de trésorerie en respectant les règles de la partie double. Il implique l'établissement d'une situation ou bilan de fin d'exercice très succinct, d'un état des recettes et des dépenses dégageant le résultat de l'exercice (compte de résultat), de la variation de l'avoir net au cours de l'exercice.

Selon SERE & SAWADOGO (2002), la mise en œuvre du SMT nécessite :

- la tenue en continu d'un livre de Recettes – Dépenses (unique ou dédouble) :

Les recettes et les dépenses sont enregistrées dans l'ordre chronologique des encaissements et des décaissements, soit dans un livre unique recettes – dépenses, soit dans un livre de recettes et un livre de dépenses.

En cas d'utilisation de deux ou plusieurs comptes de trésorerie, l'entreprise aura avantage à créer autant de livres de recettes et de dépenses qu'il y a de comptes de trésorerie.

Chaque opération est analysée et enregistrée de façon à permettre, en fin de mois, une récapitulation ou bouclage en forme d'écritures de partie double.

A cet effet :

- les recettes sont ventilées, au minimum, en « ventes et autres produits », « capital », et « Virement de fonds » le cas échéant ;
- les dépenses sont ventilées, au minimum, en « achats », « autres charges », « capital », et « virements de fonds » le cas échéant.

- la création d'un compte capital enregistrant :

- à l'ouverture de l'exercice, le montant net des ressources propres de l'entreprise en capital (égal au montant obtenu à la clôture de l'exercice précédent majoré du bénéfice obtenu ou diminué de la perte subie) ;
- en cours d'exercice, à son crédit, les apports de l'exploitant qu'ils soient, dans son intention, définitifs ou temporaires et, à son débit, des retraits, prélèvements divers en nature, paiements pour son compte personnel.

- la création d'un compte « Virements de fonds » dans le cas où il existe au moins deux comptes de trésorerie. Exemple : Caisse et banque.

Le SYSCOHADA a prévu, à titre dérogatoire, que les petites organisations ne soient pas assujetties aux mêmes obligations d'informations que les grandes. Ceci explique donc l'existence du SMT. A ces organisations, on ne demande que la préparation :

- d'un bilan sommaire contenant la trésorerie à l'actif, le capital et le résultat au passif ;
- d'un compte de résultat qui contient les recettes ou ventes et les dépenses ou achats et autres charges ;
- la tenue des livres de recettes et de dépenses qui contiennent les opérations de recettes et de dépenses et cela de manière plus ou moins détaillée.

Toutefois, les normes permettent aux petites organisations de migrer vers le système comptable de droit commun à savoir le système allégé ou normal ou les obligent de le faire dès qu'elles dépassent certains seuils (SERE & SAWADOGO, 2002).

## **1.2. Fonctionnement du processus comptable**

Le traitement de l'information comptable au sein d'une entreprise est fonction du choix de système opéré par l'entreprise et ses dirigeants. Deux systèmes sont connus et ont fait leur preuve dans le temps et dans l'espace. Il s'agit du système classique et du système centralisateur. Ces deux systèmes renferment chacun un ensemble d'activités interconnectées dont le tout forme le processus comptable de l'entreprise.

### **1.2.1. Le système classique**

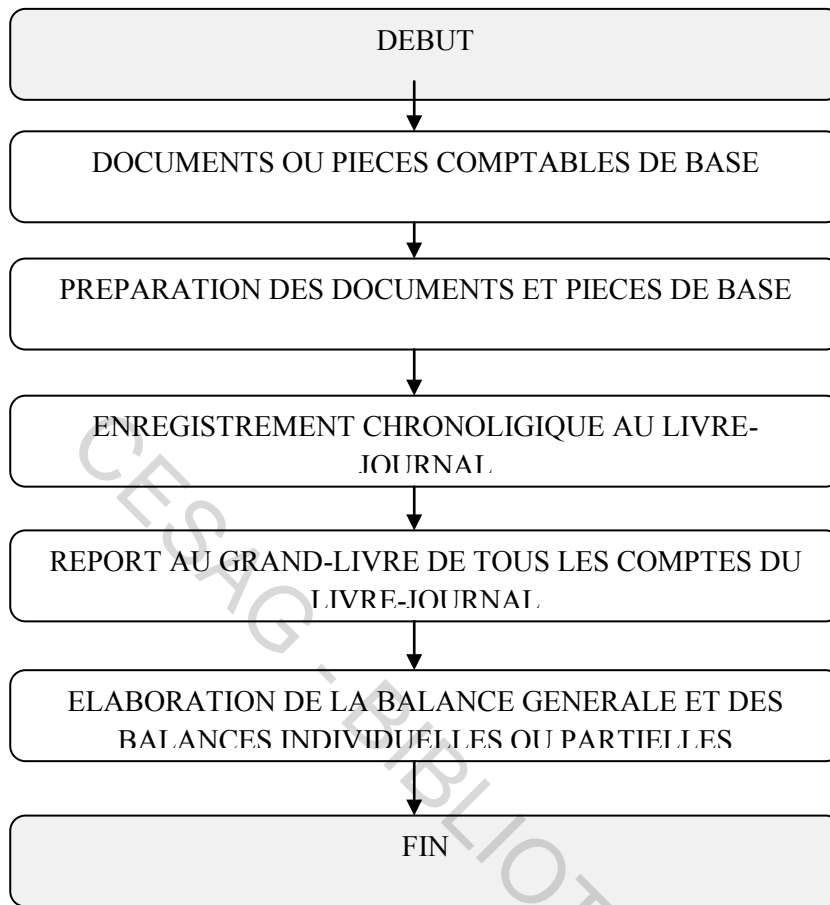
C'est un système qui s'adapte aux entreprises de petite taille et dans lesquelles les informations à traiter ne sont pas nombreuses. Il se caractérise par :

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



Schématiquement ce système se présente comme suit :

**Figure 1 : Le Système classique**



**Source :** GOVOEI (2007 :41)

Le système classique tel que décrit précédemment a toutefois des limites :

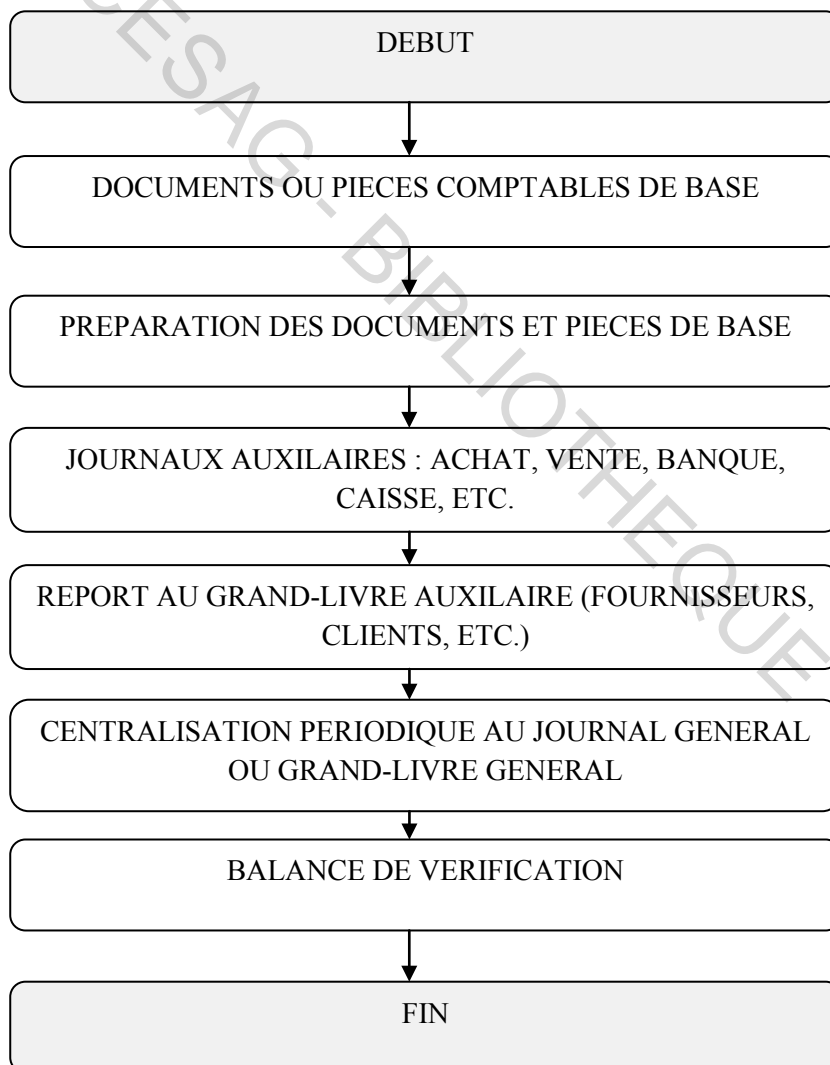
- l'unicité du journal ne permet pas d'envisager une division du travail : une seule personne tient le journal d'une période donnée. Certes, elle peut se faire relayer, mais il n'est pas possible que deux personnes y travaillent en même temps ;
- les opérations étant enregistrées de façon chronologique, donc les unes à la suite des autres, il est impossible d'avoir une idée succincte et rapide de chaque catégorie d'opérations ou d'affaires enregistrées durant une période bien déterminée (GOVOEI, 2007).

### 1.2.2. Le système centralisateur

Le système centralisateur est le plus utilisé dans la majeure partie des organisations. Il permet de remédier aux limites du système classique. En effet, dans ce système, les opérations sont triées, classées et regroupées par nature et enregistrées dans des journaux dits auxiliaires ou divisionnaires. Périodiquement, l'entreprise procède à la centralisation, c'est-à-dire au versement des écritures figurant dans les journaux auxiliaires dans un journal appelé journal général, avant le report dans le grand-livre général. L'entreprise peut créer autant de journaux auxiliaires qu'elle désire et ce, selon ses besoins (GOVOEI, 2007).

Ce système peut être schématisé comme le montre la figure suivante.

**Figure 2: Le Système centralisateur**



**Source :** GOVOEI (2007 :45)

Dans ce système, nous avons deux types de travaux : les travaux journaliers et les travaux périodiques qui sont en quelques sortes les deux grandes phases du processus comptable.

### **1.2.2.1 Les travaux journaliers**

Les travaux journaliers sont les travaux effectués au jour le jour. D'aucuns les qualifient de comptabilité auxiliaire. La division du travail y a cours et les étapes nécessaires sont les suivantes :

- le contrôle des pièces justificatives ;
- le référencement des pièces comptables et l'encodage ;
- l'imputation des pièces comptables ;
- la saisie dans les journaux auxiliaires et le contrôle (GOVOEI, 2007).

#### **1.2.2.1.1 Contrôle des pièces justificatives et référencement**

Les écritures doivent être justifiées par des pièces datées, conservées, classées dans un ordre défini dans le document décrivant les procédures et l'organisation comptable, susceptibles de servir comme moyen de preuve. Les pièces justificatives d'opérations généralement rencontrées sont :

- les factures d'achat, les états de charges ;
- les factures de ventes ou états récapitulatifs ;
- les avis de banque ;
- les reçus de caisse ;
- les bordereaux de règlement, quittances de paiement ;
- les livres et états de paie ;
- etc.

Le contrôle des pièces justificatives consiste à vérifier leur régularité, existence, valorisation, totalisation, etc. Après ce contrôle, les services comptables peuvent maintenant procéder au classement et à l'imputation comptable.

Selon l'alinéa 4 de l'article 17 du droit comptable OHADA, afin d'obtenir un classement qui puisse assurer la chronologie des opérations et faciliter la recherche des pièces à tout moment, il peut être attribué à chacune de ces pièces, un numéro unique ou référence.

Ces références sont définies selon plusieurs critères, dont par exemple :

- le n° d'ordre ;
- le mois comptable ;
- l'année.

#### **1.2.2.1.2 L'imputation des pièces comptables**

Opération préalable à l'enregistrement, elle consiste à l'imputation des pièces justificatives et comptables par l'indication des comptes (charges, stocks, immobilisations ou trésorerie,...) et le sens de l'enregistrement (débit ou crédit).

L'opération comporte deux sous-étapes :

- La pré – imputation :

Elle doit être réalisée par les agents qualifiés. Elle consiste à indiquer sur un ticket d'imputation ou à l'aide d'un cachet les éléments de base du futur article du journal : date, comptes débités et crédités, montants correspondants, nature du document et numéro d'ordre.

Dans le cadre de l'application du SYSCOHADA, la pré - imputation est nécessaire pour garantir des enregistrements pertinents dans les comptes appropriés.

- L'imputation ou validation de la pré - imputation :

Cette fonction doit être assurée par un responsable de rang supérieur et consiste après contrôle, à viser l'imputation des agents pour validation.

#### **1.2.2.1.3 La Saisie des pièces comptables et le contrôle**

Les pièces comptables doivent être saisies sans retard dans la chronologie des opérations c'est – à- dire, dans l'ordre de leur date de valeur comptable. Cette date est celle de l'émission (document interne) ou de réception (document externe) de la pièce justificative.

Les saisies doivent se faire opération par opération et permettre l'identification de chacun des enregistrements : indication de l'origine et de l'imputation, précision du contenu de l'opération se rapportant et des références de la pièce justificative.

La validation des écritures se fait dès inscription des données et implique le contrôle des saisies afin de s'assurer :

- que les numéros des comptes correspondent à ceux des fiches d'imputation ;
- qu'aucune erreur ne porte sur le montant de l'opération, son libellé ou sa date de réalisation ;
- que la pièce est effectivement saisie dans le journal auxiliaire concerné.

### **1.2.2.2 Les travaux périodiques**

Les travaux périodiques sont ceux qui sont réalisés à des périodes bien définies (mensuels, semestriels ou annuels) et qui consistent généralement en des activités de bouclage ou de synthèse. On les qualifie généralement de comptabilité centralisatrice.

Les étapes nécessaires sont les suivantes :

- élaboration du journal général et report des comptes dans le grand-livre général ;
- travaux de justification des soldes (et les recoupements nécessaires) ;
- traitement et édition d'états périodiques ;
- traitement et éditions des états financiers annuels ;
- classement des documents de base et des différents états générés (GOVOEI, 2007).

#### **1.2.2.2.1 Elaboration du journal général et report des comptes dans le grand-livre général**

Cette opération consiste en une centralisation des journaux auxiliaires en vue d'obtenir un journal unique retraçant toutes les opérations effectuées par l'entreprise au cours de la période. Elle a généralement lieu en fin de mois. De ce journal général découlera automatiquement le grand-livre général.

#### **1.2.2.2.2 Travaux de justification des soldes**

Ces travaux d'analyse et de justification des comptes sont essentiels et doivent être permanents. En effet, ces travaux de justification des comptes qui doivent se faire mensuellement permettent :

- d'assurer la maîtrise des comptes de l'entité et la production d'états fiables ;
- la détermination rapide des erreurs ou fraudes commises ;

- d'établir dans les délais raisonnables, les états financiers de fin d'année.

Les différentes étapes de la justification des comptes par les services comptables peuvent donc être résumées comme suit :

- Analyse et justification des soldes des comptes à une date donnée :

Il s'agit de s'assurer que :

- les mouvements qui ont affecté un compte sont justifiés par des pièces comptables ;
  - le solde du compte n'est pas anormal : par exemple règlement d'un fournisseur dont la facture n'a pas été enregistrée auparavant.
- Rapprochement du solde justifié avec les données des services opérationnels : Services d'achats, administratifs, commerciaux, magasin, etc.
  - Demande de confirmation de soldes auprès des tiers (clients, fournisseurs, Etat, etc.) : cette étape est indispensable en cas de discordances importantes observées entre les données comptables et celles détenues par les services opérationnels.

#### **1.2.2.2.3 Traitement et édition des états financiers annuels**

L'édition des états financiers de synthèse nécessite que l'exercice comptable soit clos (la clôture des comptes a lieu généralement au 31 décembre de chaque exercice) et que toutes les étapes précédemment indiquées aient été réalisées. Ce qui traduit qu'à la clôture de l'exercice on doit disposer d'un journal général, d'un grand-livre général des comptes d'une balance générale qui récapitulent toutes les opérations de l'exercice et que les différents travaux de justification des soldes et autres contrôles sont réalisés. Cela permet d'enclencher les travaux d'inventaire et d'arrêtés des comptes, obligatoires pour la présentation d'états financiers fiables et qui donnent une image fidèle de l'entreprise.

Les états financiers définitifs ne sont donc édités qu'après ces travaux et leurs modèles établis en fonction des systèmes comptables prévus et présentés conformément à des tracés figurant dans le SYSCOHADA selon l'article 25 du droit comptable OHADA. Ces états comprennent au moins le bilan et le compte de résultat.

#### **1.2.2.2.4 Classement des documents de base et des différents états générés**

Suivant l'article 24 du droit comptable OHADA, les livres comptables ou les documents qui en tiennent lieu, ainsi que les pièces justificatives sont conservés pendant dix (10) ans. Par conséquent et afin d'assurer une bonne conservation, le Chef des services comptables est responsable de la garde des états périodiques, et des documents justificatifs. Tout mouvement les concernant doit être préalablement soumis à son autorisation.

#### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous retenons que la comptabilité dans l'espace OHADA est un processus bien structuré et bien encadré par des dispositions juridiques. Ceci confirme sa position de processus incontournable pour la bonne marche et la pérennité de l'organisation.

## **Chapitre 2 : Evaluation de la performance du processus comptable**

### **Introduction**

L'entreprise est un ensemble de processus imbriqués qui concourent à la réalisation de ses objectifs. Pour y arriver, ces processus doivent faire l'objet d'un suivi récurrent à travers l'évaluation de leur performance car c'est seulement lorsque ces derniers sont performants que l'entreprise l'est aussi. Ce chapitre servira donc de cadre pour d'abord définir la notion de performance, puis exposer les modèles d'évaluation de la performance adaptés à notre contexte et enfin donner un aperçu de la démarche d'évaluation de la performance du processus comptable.

### **2.1. La notion de performance**

La performance est une notion assez complexe. Au fil des années, elle a fait l'objet de nombreuses tentatives de définition qui n'ont pas abouti à une définition universelle. En effet, c'est une notion dont la définition dépend du contexte et qui comprend de nombreux critères qui ne font pas forcément l'unanimité. Toutefois, à travers les lignes qui suivent nous essaieront de présenter les principaux critères qui la caractérisent.

#### **2.1.1. Définition selon les critères traditionnels de la performance**

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 1980, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, Bescos, Bourguignon, Lebas, Voyer, Bessire...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès (BOURGUIGNON, 2000).



Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement.

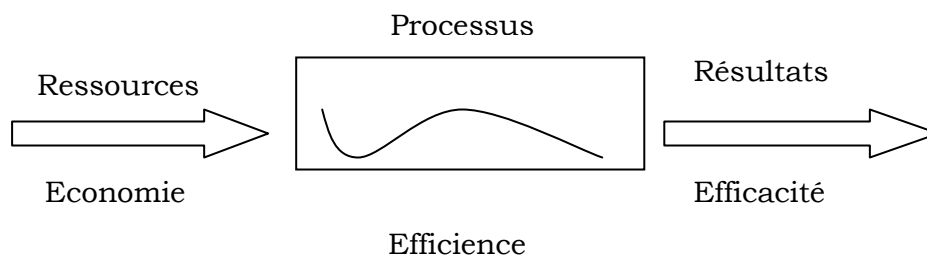
Plusieurs définitions existent, mais selon le domaine et le contexte d'utilisation. Selon VOYER (2002), la notion de performance est un continuum. D'une part, la performance est une valeur ajoutée à un état initial (par exemple l'amélioration de la qualité, l'augmentation de l'achalandage), l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou bien la réduction du non désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs). D'autre part, la performance peut signifier, l'adjonction de l'efficacité et de l'efficacités d'une organisation. Par ailleurs, la performance selon BOURGUIGNON (2000) est un terme dont la définition peut prendre des sens variables selon les auteurs. Le mot performance permet des interprétations variables et ne prend de sens que dans son contexte spécifique. BOURGUIGNON (2000) a identifié trois points pour définir la performance :

- la performance est succès : la performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et selon les acteurs ;
- la performance est résultat de l'action : traditionnellement, la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus ;
- la performance est action : la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

En d'autres termes, BOURGUIGNON définit la performance comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelque soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)* » (BOURGUIGNON, 2000 :934).

BOUQUIN représente la performance de la manière suivante :

**Figure 3: Les fondements de la performance**



**Source :** BOUQUIN (2004 :63)

Selon ce dernier, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût. L'efficacité est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficacité. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

Cette représentation de la performance selon BOUQUIN (2004) résume assez bien les autres tentatives de définitions et ces critères sont considérés aujourd'hui comme les critères de base ou traditionnels de la performance à savoir que cette dernière est : Efficacité + Efficience + Economie.

Toutefois, la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs appelés parties prenantes ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, etc.). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'on parle de critères modernes de la performance (BOURGUIGNON, 2000).

### **2.1.2. Définition selon les critères modernes de la performance**

Selon BOURGUIGNON (2000), au départ la performance d'une entreprise n'était considérée que sous l'angle financier et économique. Il suffisait de regarder les comptes de l'entreprise pour se convaincre de sa bonne santé ou au contraire de ses risques de faillite. Mais très rapidement le milieu des affaires s'est rendu compte que cette vision de la performance est vraiment dépassée. Du coup les chercheurs et les consultants se sont intéressés à d'autres aspects de la performance. Ils ont commencé à la définir selon de nouveaux critères comme la satisfaction des exigences, la durabilité de la performance, et l'équité.

### **2.1.2.1 La qualité : satisfaction des exigences**

Le mot qualité est de plus en plus utilisé dans les entreprises. La norme ISO 9000 version 2000 la définit comme étant l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. En d'autres termes, la qualité n'est rien d'autre que la recherche de la satisfaction d'un partenaire à chaque fois qu'il attend quelque chose de nous.

Selon DEMING (2002 : 20) : « la qualité est le seul facteur qui peut affecter la performance à long terme d'une entreprise ». Elle améliore la productivité, la position face à la concurrence et garantit la survie de l'entreprise. En effet, l'amélioration de la qualité fait que des heures de travail et de temps machine qui auraient été gaspillées, pourraient être utilisées à la réalisation d'un bon produit et d'un meilleur service. Ceci a pour effet une réaction en chaîne.

### **2.1.2.2 La durabilité comme clé de la performance à long terme**

Pour PINTO (2003), les scandales financiers (Barings en 1995, ENRON en 2001, Société Générale en 2008, etc.) qui ont secoué le monde des affaires ces dernières années, ont donné lieu à des spéculations de la notion de performance. Des sociétés qui ont réalisé des performances en temps record, se sont retrouvées en faillite. Ceci a soulevé la question de la durabilité de la performance des entreprises.

PINTO (2003) nous parle de la performance durable qui tient compte de la pérennité de l'entreprise et non pas de la performance sensationnelle et destructrice. En effet, pour l'auteur, la performance durable porte l'attention sur les principaux facteurs de création de valeur de l'entreprise et concilie les intérêts des actionnaires, des clients et des salariés.

En plus de ces trois derniers, lors des entretiens de Valpré<sup>1</sup> en 2007, NOTAT, la fondatrice de Vigéo<sup>2</sup>, en ajoute trois autres.

Pour NOTAT (2007 : 39-40) : « la durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des territoires, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures ».

En effet, la performance durable est la capacité de l'entreprise à reproduire perpétuellement sur une longue période des performances satisfaisantes pour les parties prenantes, et non une performance exceptionnelle à un moment unique.

---

<sup>1</sup> Le rendez-vous annuel des décideurs, cadres et dirigeants d'entreprises

<sup>2</sup> Leader européen de la notation extra-financière

La performance durable est alors celle du maintien d'une distance avec les concurrents à travers une logique de développement à long terme, entretenue par une forte motivation (base des systèmes de récompense) de tous les membres de l'organisation (NOTAT, 2007).

### **2.1.2.3 L'équité : la performance sociale**

De nos jours, l'équité est un objectif primordial dans la gestion des entreprises. Ainsi, nous ne saurons l'ignorer dans les critères de performance d'une entreprise.

Pour RAUX & al. (2001), l'équité doit être perçue sous deux angles : l'équité horizontale et l'équité verticale. En effet, le concept de l'équité horizontale stipule que deux personnes dans une même situation devraient avoir les mêmes droits et obligations. Elle est proche du principe de l'égalité. Autrement dit, elle s'oppose aux discriminations.

Tandis que, l'équité verticale cherche à réduire les écarts entre les niveaux de vie des individus. Elle prône la distribution de biens communs selon les mérites de chacun. Elle a pour but de réduire les inégalités « injustes » et d'augmenter les inégalités « justes », selon la vision d'ARISTOTE<sup>3</sup>.

En somme, l'équité verticale est une justice au mérite, selon l'effort de chacun. Alors que, l'équité horizontale ignore les différences entre les individus et donne à chacun la même part.

Au vu de ce qui précède, « l'équité est un concept complexe qui doit être compris comme le point de départ de trois dimensions séparées bien que entremêlées : la question de la distribution des ressources, de la reconnaissance de contributions variées des différents groupes et de la représentation dans le langage » (FRASER, 2005 :55).

De trois au départ, les principaux critères de la performance sont passés à environ une dizaine aujourd'hui. Ceci démontre bien la complexité et la multiforme de la performance. Pour mieux appréhender la performance, il serait plus intéressant de connaître les différentes composantes de celle-ci. Ces composantes sont l'objet de la section suivante.

### **2.1.3. Les composantes de la performance globale**

Dans ce paragraphe, nous mettrons en évidence les différentes composantes de la performance globale à savoir : la performance organisationnelle, la performance humaine, la performance stratégique, la performance financière et la performance interne et externe.

---

<sup>3</sup> Philosophe grec, il fut remarqué notamment pour son intelligence à l'Académie de Platon.

### **2.1.3.1 Performance organisationnelle**

Pour MORAND (2008 :1), « la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre ».

En clair, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et elle impose ses exigences au système social.

En outre, la performance organisationnelle consiste à une maximisation de la productivité grâce à une meilleure structuration de l'entreprise.

### **2.1.3.2 Performance humaine : efficacité du personnel**

MORAND (2008 :2) indique que : « Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement ». En effet, à la satisfaction financière des actionnaires, sous forme de dividende et de plus-values boursières, il faut adjoindre la satisfaction des autres acteurs également concernés par la bonne marche de l'entreprise. Parmi ceux-ci, les salariés occupent une place primordiale. L'adhésion des employés à la réalisation des objectifs constitue un élément déterminant. Cette adhésion s'aperçoit à travers l'efficacité des salariés au travail, c'est-à-dire la performance humaine.

### **2.1.3.3 Performance stratégique : la performance à long terme**

En outre, DEMEESTERES & al. (2002 :120) soulignent que « la performance est avant tout l'atteinte des objectifs stratégiques ». En effet, la performance stratégique est basée sur la définition d'un système de volonté visant le long terme, d'où l'appellation : performance à long terme. En plus, elle dépend de l'analyse et de la prise des décisions stratégiques.

### **2.1.3.4 Performance financière**

« La finance est dominée par un objectif spécifique appelé l'objectif financier, qui consiste à maximiser la valeur totale de l'entreprise compte tenu du taux de rendement exigé par les fournisseurs de fonds en fonction du risque ou du coût moyen pondéré du capital » (QUINTARI, 1997 : 2224).

La performance financière se définit comme étant l'atteinte de cet objectif financier.

### **2.1.3.5 Performance interne et externe**

Selon MYKITA & al. (2002 :199) : « la performance peut être décomposée en performance interne et en performance externe. La performance interne fait référence au processus et aux activités de l'entreprise ». Elle concerne en outre l'ensemble du personnel et les moyens mis en œuvre. Elle consiste à maîtriser les processus qui permettent à l'entreprise de satisfaire les clients, d'acquérir et de développer les compétences nécessaires.

Par ailleurs, retenons qu'une bonne performance interne engendre nécessairement une performance externe.

« La performance externe fait référence au marché de l'entreprise. Elle concerne les actionnaires, les clients et les concurrents » (MYKITA & al., 2002 :199). L'entreprise étant une organisation en action sur ses marchés, la performance externe est fondamentale. Elle est plus visible sur les marchés (marché de biens et services, marché financier).

Une fois les composantes de la performance globale exposées, nous nous interrogeons à présent sur les modèles d'évaluation développés pour son appréciation.

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

Il existe une diversité de modèles mais nous n'en présenterons que les plus célèbres et les mieux adaptés à notre contexte.

### **2.2.1. Le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle (MEF) de AUTISSIER**

Le MEF a été initié en réponse à de nombreuses questions d'entreprises quant à la performance de leurs différentes fonctions telles que le système d'information, les ressources humaines, le commercial, le contrôle de gestion ou la comptabilité. Il s'agit de fonctions transverses dont la performance est difficile à formaliser à partir des outils traditionnels d'évaluation dont la plupart sont de nature financière.

En effet, ces outils s'intéressent au « business » général de l'entreprise sans se concentrer particulièrement sur la mesure de la performance et l'évaluation des fonctions dites périphériques et souvent considérées comme des centres de coûts à optimiser. Les techniques d'évaluation sont d'ordre financier, avec des évaluations économiques qui concernent toute l'entreprise sous la forme de ratios comme l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) ou l'EVA (Economic Value Added).

Le MEF constitue donc une réponse à la question suivante : Comment faire pour évaluer une fonction support qui ne réalise pas de recettes à proprement parler ? C'est un modèle qui préconise une mesure selon quatre axes dont l'ensemble permet une appréciation générale et prospective. Il est valable pour toutes les fonctions de l'entreprise, comme pour ses dispositifs de gestion transversaux. Il permet d'apprécier leur niveau de performance en termes de prestations, de compétences, d'organisation et de satisfaction client. Par des techniques de questionnaires qui permettent de comparer une réalité à un modèle idéal, nous obtenons pour chacun de ces quatre axes une mesure quantitative qui permet de procéder à un diagnostic de performance de la fonction et de proposer des pistes d'amélioration. Il est enfin un modèle opérationnel et complémentaire des approches financières globales (MOUTOT, 2010).

Comme précédemment indiqué, le MEF se décompose en quatre pôles qui définissent les composantes d'une fonction support. Ces pôles se présentent comme suit :

➤ **Le pôle « activités »**

Le pôle activités définit le « quoi » et ce que réalise la fonction transverse. Il est très difficile de s'interroger sur la performance d'une entité si on ne sait pas ce qu'elle est censée réaliser. Dans le domaine des fonctions supports, des référentiels d'activités ne sont pas toujours présents ou, lorsqu'ils le sont, ces derniers ne sont pas systématiquement mis à jour.

L'objectif de ce pôle est de définir l'ensemble des prestations et produits pouvant être réalisés par la fonction support. Il peut être scindé en trois parties :

- les produits et prestations récurrents ;
- les produits et prestations conjoncturels ;
- les produits et prestations innovants.

L'évaluation de ce pôle consiste à lister tout ce que doit faire théoriquement la fonction support afin de confronter ce référentiel aux activités réelles et de traiter du bien-fondé ou non des écarts d'activités (AUTISSIER, 2008).

➤ **Le pôle « compétences »**

Selon AUTISSIER (2008), ce pôle définit le « qui ». Il évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction. Les compétences exigées sont de différentes natures : techniques, comportementales et connaissance du métier de l'entreprise. Le pôle

« compétences » liste l'ensemble des savoirs que les différents métiers de la fonction traitée doivent maîtriser. Nous distinguons trois types de compétences :

- les compétences « métier » : elles assurent la connaissance du métier et de la stratégie de l'entreprise ;
- les compétences techniques : elles listent tous les savoir-faire liés aux productions de la fonction support. On les appelle parfois les « compétences fonctionnelles », car elles représentent les fondements professionnels de la fonction support. À ces compétences peuvent être associées des compétences prospectives permettant l'évolution et l'amélioration des pratiques ;
- les compétences comportementales : leur objectif est de tester les aptitudes relationnelles des individus et de souligner celles qui sont les plus discriminantes dans le cadre de leur activité.

➤ **Le pôle « organisation »**

Ce pôle définit le « comment ». Il traite les moyens et les ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement, mais également le type d'organisation et de management. Ce pôle qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité. Les moyens ont été regroupés en trois composantes :

- le positionnement de la fonction dans l'organigramme : il s'agit de s'intéresser aux conséquences que peut avoir le positionnement de la fonction support sur les productions de cette même fonction. ;
- le management : il définit le style de management employé et voit si celui-ci est en adéquation avec les attentes des salariés de la fonction support ;
- les ressources : elles décrivent les charges de fonctionnement et d'investissement liées à l'exercice de la fonction. Il est également intéressant de déterminer les principaux postes de coûts de la fonction, notamment ceux des effectifs (AUTISSIER, 2008).

➤ **Le pôle « clients »**

Le pôle « clients » définit le « pour qui et le pourquoi ». Ce pôle représente les objectifs qui sont assignés aux prestations de la fonction support vis-à-vis de clients clairement identifiés : quels sont les clients et que faut-il leur livrer sont deux questions quasi existentielles pour une entité transverse. Du fait de leur intégration dans l'entreprise, les fonctions supports oublient

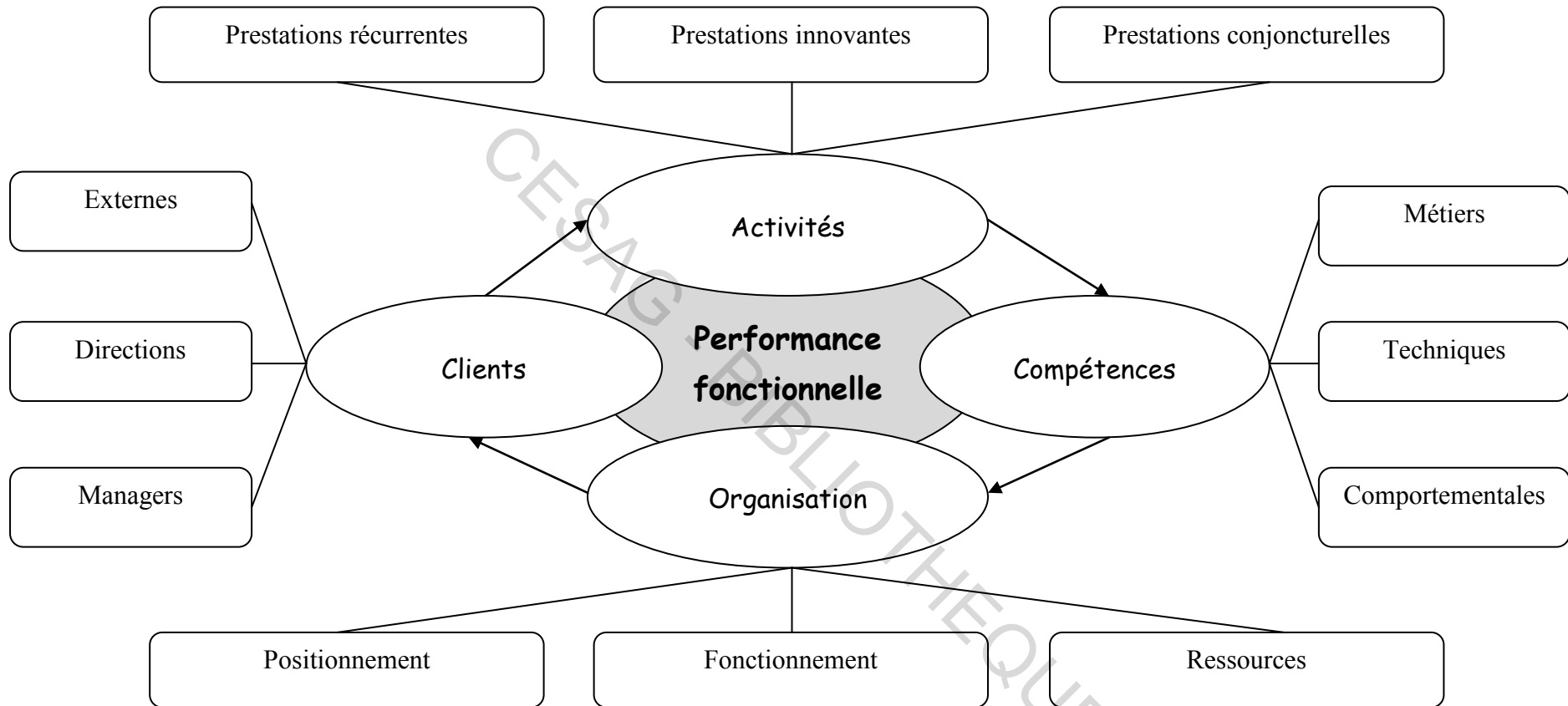


parfois qu'elles doivent s'inscrire dans des relations client/fournisseur, même si les clients sont internes à l'entreprise. Ce pôle décrit le niveau de satisfaction des différents clients de la fonction support. Les clients peuvent être internes et externes. En interne, on distingue généralement les directions générales des managers de terrain. Selon les fonctions analysées, la répartition entre ces types de clients sera très différente (AUTISSIER, 2008).

Ce modèle s'inscrit dans la lignée des modèles tels que le tableau de bord prospectif et le navigateur Skandia. Il reprend l'idée des grandes questions de pilotage et des pôles sur lesquels s'appliquent ces questionnements. Cependant, il ne s'intéresse qu'aux fonctions et activités transverses, qui ont la particularité d'être majoritairement des centres de coûts. L'autre point important de ce modèle est qu'il positionne la notion de performance au cœur du pilotage, à la différence du navigateur Skandia qui met en avant le management humain, et du tableau de bord prospectif qui s'intéresse avant tout à la notion financière. Le MEF apparaît donc comme un complément aux deux autres modèles et peut servir de base méthodologique pour la définition des indicateurs des processus fonctionnels. Le MEF est simultanément un modèle théorique de d'évaluation et de pilotage avec ses quatre axes et un outil opérationnel avec les questionnaires et les indications de performance. À la différence du Balanced Scorecard et du navigateur Skandia, le MEF fournit les outils de sa production avec les questionnaires, les indicateurs et les baromètres (AUTISSIER, 2008).

Le MEF peut être illustré à travers la figure suivante.

**Figure 4: Le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle (MEF)**



**Source :** AUTISSIER (2008 :26)

### 2.2.2. Le modèle d'excellence de l'EFQM

L'EFQM a été fondé en 1988 par les présidents de quatorze (14) grandes entreprises européennes : Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen, avec le soutien de la commission européenne. Depuis sa création, il a eu pour but d'aider les entreprises européennes qui appliquent les principes du management par la Qualité Totale. Cet effort a porté sur les pratiques managériales mais aussi sur les relations avec leurs employés, leurs actionnaires, leurs clients, et les collectivités avec lesquelles elles opèrent (TAKVORIAN, 2014).

Selon GODARD (2014), l'E.F.Q.M. est un modèle global de démarche vers l'excellence. Les entreprises peuvent utiliser ce modèle pour s'auto évaluer et déceler des gisements d'amélioration suivant les différents critères définis. Ce modèle est un des outils « qualité » les plus populaires en Europe, utilisé par plus de trente mille (30 000) organisations dans le but d'améliorer leurs performances. Il est régulièrement révisé afin de s'assurer qu'il est bien en miroir du monde dans lequel les organisations opèrent. Il les encourage à devenir des structures agiles, mieux adaptées aux rigueurs du contexte économique mondial actuel.

C'est un cadre de travail fondé sur neuf (9) critères. Cinq (5) de ces critères sont des « facteurs » contributifs et les quatre (4) autres sont des « résultats ».

Les critères portant sur les « facteurs » couvrent ce qu'une organisation doit faire pour développer sa stratégie et la mettre en application. Les critères portant sur les « résultats » couvrent ce qu'une organisation obtient, en accord avec ses objectifs stratégiques.

Les neuf (9) critères de l'EFQM sont les suivants :

#### ➤ **Le Leadership**

Les organisations d'excellence sont dirigées par des personnes qui façonnent le futur et le concrétisent, en agissant en tant que modèles en termes de valeurs et d'éthique, et en inspirant confiance à tout moment. Elles sont flexibles, ce qui leur permet d'anticiper et de réagir rapidement afin de garantir leur réussite continue.

#### ➤ **La Stratégie**

Les organisations d'excellence mettent en application leur mission et leur vision en développant et déployant une stratégie axée sur les parties prenantes. Les politiques, plans, objectifs et processus sont développés et déployés au service de la stratégie.

➤ **Le Personnel**

Les organisations d'excellence valorisent leur personnel et créent une culture leur facilitant l'atteinte de leurs objectifs individuels et collectifs et ceux de l'organisation elle-même dans un intérêt mutuellement partagé. Elles développent les compétences et les talents de leur personnel et favorisent l'équité et l'égalité des chances. Elles leur prêtent une attention constante, communiquent avec eux, les récompensent et les reconnaissent, de façon à les motiver, favoriser leur implication et leur permettre d'utiliser leurs compétences et connaissances au service de l'organisation.

➤ **Les Partenariats et les Ressources**

Les organisations d'excellence planifient et gèrent les partenariats externes, les fournisseurs et les ressources internes pour soutenir la stratégie et les politiques ainsi que la performance opérationnelle de leurs processus. Elles veillent à leur impact environnemental et sociétal.

➤ **Les Processus, Produits et Services**

Les organisations d'excellence conçoivent, gèrent et améliorent leurs processus, produits et services pour générer une valeur croissante pour leurs clients et les autres parties prenantes.

Ces cinq (5) premiers critères constituent les « facteurs ».

➤ **Les résultats « CLIENTS »**

Les organisations d'excellence obtiennent et maintiennent des résultats exceptionnels qui satisfont ou dépassent les besoins et attentes de leurs clients.

➤ **Les résultats « PERSONNEL »**

Les organisations d'excellence obtiennent et maintiennent des résultats remarquables qui satisfont ou dépassent les besoins et attentes du personnel.

➤ **Les résultats « SOCIÉTAUX »**

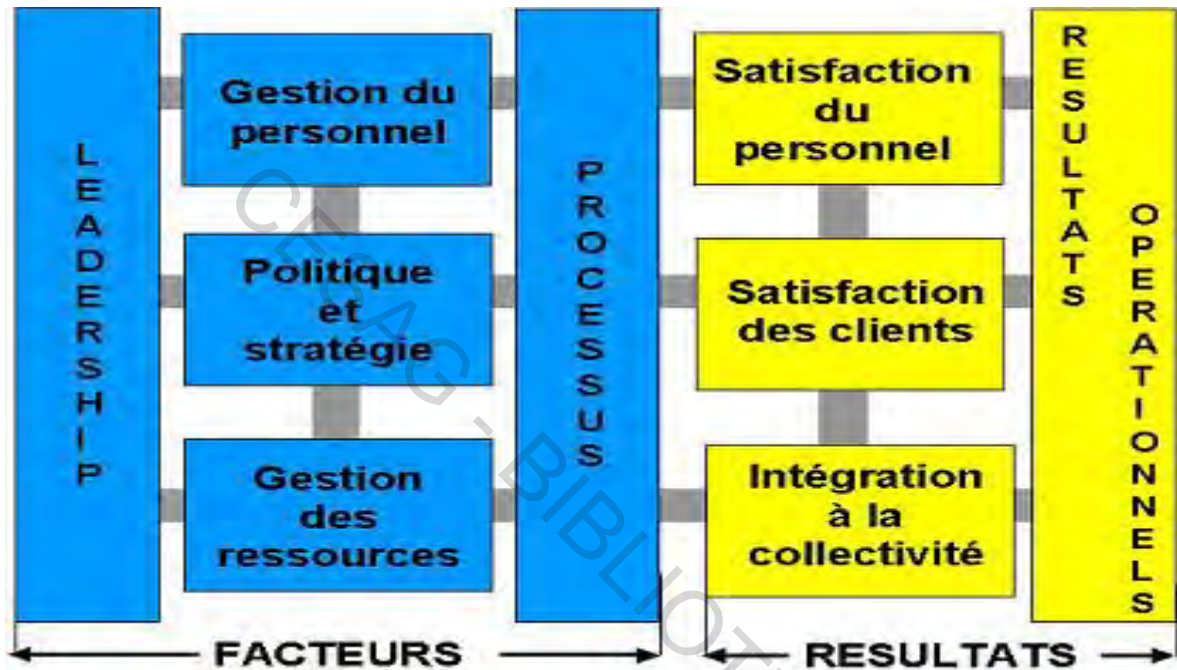
Les organisations d'excellence obtiennent et maintiennent des résultats exceptionnels qui satisfont ou dépassent les besoins et attentes des parties prenantes concernées, au sein de la société.

➤ **Les résultats « D'ACTIVITÉ »**

Les organisations d'excellence obtiennent et maintiennent des résultats exceptionnels qui satisfont ou dépassent les besoins et attentes de leurs parties prenantes professionnelles.

Nous pouvons illustrer le modèle à travers le graphique suivant :

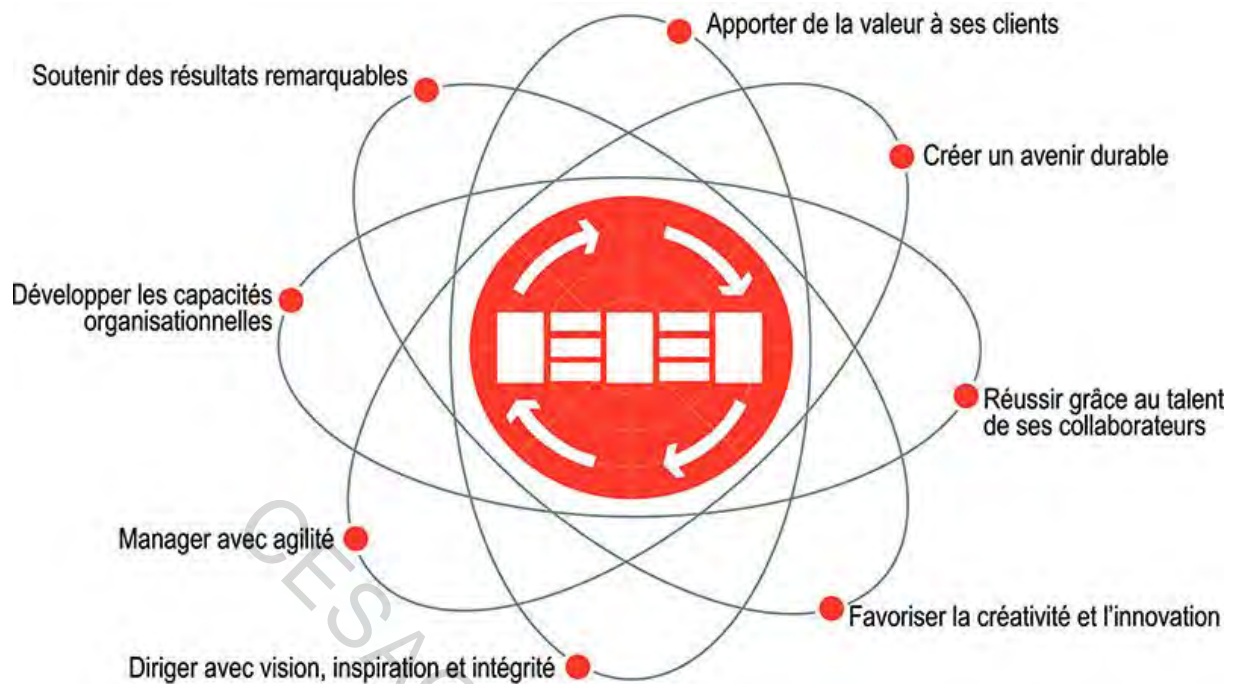
**Figure 5: Le modèle de l'EFQM**



Source : TAKVORIAN (2014 :1)

A côté de ces neuf (9) critères, nous avons huit (8) concepts fondamentaux de l'excellence qui constituent la philosophie même du modèle. Ces concepts sont présentés à travers la figure suivante.

**Figure 6: Les concepts fondamentaux de l'excellence**



**Source :** GODARD (2014 :2)

Un des intérêts de l'EFQM est qu'il amène à considérer toutes les composantes de l'entreprise ; il réussit, de façon pédagogique, à rendre compte de la complexité du fonctionnement d'une entreprise. De plus, il accorde autant d'importance aux résultats qu'aux facteurs qui conduisent à ces résultats (TAKVORIAN, 2014).

L'EFQM est d'autant plus intéressant quand il est utilisé par l'entreprise en outil d'auto-évaluation, car il permet d'identifier au travers d'un questionnaire ses points forts et ses domaines d'amélioration pour mettre en place, ensuite, un plan d'amélioration continue. L'auto-évaluation permet également de voir où en est l'entreprise dans l'obtention des résultats, ou encore de se comparer avec d'autres organisations (benchmarking) (TAKVORIAN, 2014).

On peut considérer le modèle EFQM comme un modèle qui permet de mesurer le progrès dans la démarche d'excellence. Ce modèle est un outil puissant qui permettra de poursuivre, de fédérer et de redynamiser la démarche Qualité, démarche qui ainsi rassemblera les collaborateurs autour d'un véritable projet d'entreprise de recherche d'Excellence (TAKVORIAN, 2014).

### **2.2.3. Le modèle Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)**

Le 20 août 1987, le président américain Ronald Reagan signe une loi fédérale instituant un prix destiné à encourager la gestion de la qualité dans les secteurs du commerce, de la santé, de l'éducation ainsi que dans les organismes à but non lucratif qui le souhaitent : c'est le Malcolm Baldrige National Quality Award dénommé ainsi en hommage à Malcolm Baldrige, secrétaire au Commerce des États-Unis, de 1981 à 1987, dans les cabinets de Ronald Reagan. Ce prix vise à promouvoir l'excellence dans la démarche et l'exécution des projets.

Pour l'obtention de ce prix, l'évaluation des organismes candidats se fonde sur sept (7) critères :

- Leadership ;
- Orientation stratégique ;
- Orientation client ;
- Résultats qualité et opérationnel ;
- Système d'information et analyse ;
- Management et développement des ressources humaines ;
- Management des processus.

Ces critères ont pour objectif le succès dans les affaires, pour une entreprise de haute performance, avec un haut niveau d'intégrité et d'éthique (DE JONGE, 2014).

### **2.3. Démarche d'évaluation de la performance du processus comptable**

Le processus comptable à l'image de nombreux processus de l'organisation est un processus support. En effet, les processus support ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus. Les principaux processus supports de l'organisation sont : le contrôle de gestion, les ressources humaines, le marketing, la comptabilité, le commercial, la communication, l'informatique, les systèmes d'information, la logistique, le juridique, les services généraux, l'audit, la finance, les achats. Ces derniers constituent des centres de coûts à optimiser d'où la nécessité d'une évaluation de leur performance. Mais comment évaluer la performance de processus dépourvus pour la plupart de critères financiers au regard des modèles traditionnels. Face à cette interrogation, de nombreux modèles d'évaluation ont vu le jour dont le plus célèbre et le plus adapté à ce type de processus est le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle (MEF). C'est un modèle qui s'applique aussi bien à toutes les fonctions support

de l'organisation qu'à tous les processus de transversaux (MOUTOT, 2010). La démarche d'évaluation que nous présenterons repose donc sur ce modèle dont les quatre pôles (activités, compétences, ressources et client) structurent l'évaluation de la performance d'une fonction ou d'un processus support et invitent à trouver des mesures objectives pour chacun d'eux.

### **2.3.1. Mesure des activités du processus comptable**

Le processus comptable réalise-t-il tout ce qu'il devrait faire ? Cette question traite de la formalisation de ce qui est réellement fait et de l'écart qu'il y a entre l'activité théorique et réelle. Cela oblige à formaliser les produits et prestations et à les comparer à un référentiel exhaustif pour déterminer des écarts d'activités (AUTISSIER, 2008).

### **2.3.2. Mesure des compétences du processus comptable**

Les professionnels du processus sont-ils compétents ? Cette question s'intéresse à la compétence des individus qui occupent les postes du processus comptable. Pour réaliser les produits et prestations, l'entreprise dispose-t-elle des compétences nécessaires ? Quel est le niveau de compétence des salariés et quelles sont les actions à mener en fonction d'un niveau d'ambition affiché ? L'évaluation des compétences existantes et souhaitées ainsi que l'évolution des écarts permettront d'aborder des éléments de réponse aux questions posées (AUTISSIER, 2008).

### **2.3.3. Mesure des ressources allouées au processus comptable**

L'organisation du processus comptable est-elle performante ? Cette question traite de l'évaluation des ressources qui sont mobilisées pour faire fonctionner ce processus. La notion de ressources est ici comprise comme l'ensemble des moyens mis à la disposition des acteurs pour réaliser leur activité. Cela comprend l'organisation, le style de management mais aussi les coûts engagés en dépenses d'investissement et de fonctionnement (AUTISSIER, 2008).

### **2.3.4. Mesure de la satisfaction des clients du processus comptable**

Les clients du processus comptable sont-ils satisfaits des prestations ? Cette question s'intéresse aux clients du processus et à leur niveau de satisfaction. Un processus comptable livre ses prestations à différents types de clients, qu'ils soient internes et/ou externes à l'entreprise. Il s'agit donc d'évaluer leur avis (AUTISSIER, 2008).



### 2.3.5. Calcul du taux de performance

Chacune des quatre variables précédentes est confrontée à un référentiel à travers un questionnaire qui permet d'identifier d'éventuels écarts et de calculer le taux de performance par variable puis globalement. Le taux de performance global est la moyenne des différents taux obtenus des variables et se situe entre 0% et 100%. Il faut ensuite le positionner sur un baromètre de performance pour avoir une indication qualitative suivant quatre situations types de gestion (AUTISSIER, 2008).

Les taux des différentes variables peuvent être présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1 : Les indicateurs de performance**

Taux	Pôles/variables
Taux d'activités	ACTIVITES
Taux de maîtrise	COMPETENCES
Taux de support structurels	ORGANISATION
Taux de satisfaction	CLIENTS

**Source :** AUTISSIER (2008 :27)

Le taux d'activités mesure le pourcentage d'activités réalisées par le processus par rapport à un référentiel théorique d'activités de ce même processus. Il s'agit de mesurer ce qui se fait par rapport à ce qui devrait se faire.

Le taux de maîtrise détermine, à partir du référentiel d'activités, la capacité des salariés du processus à disposer des savoirs pour réaliser les activités.

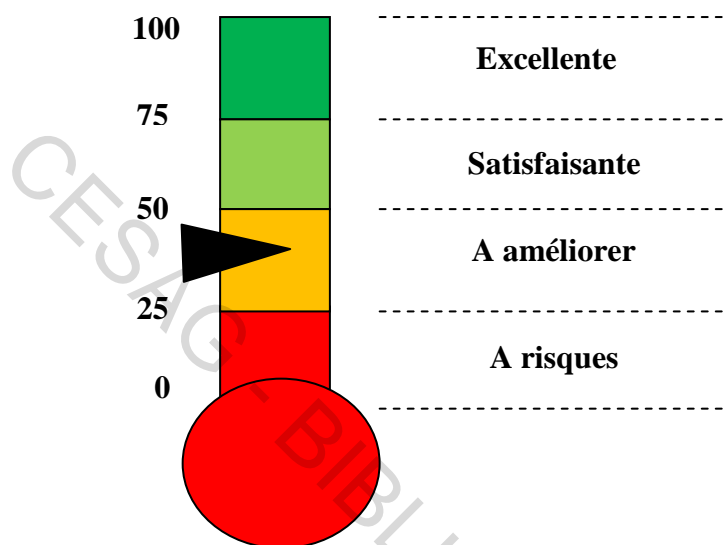
Le taux de support structurel évalue à la fois le niveau de ressources octroyées au processus au regard de standards et l'appréciation par les contrôleurs de gestion de leurs conditions d'exercice.

Le taux de satisfaction est le résultat de la satisfaction des différents types de clients à propos des produits et prestations du processus.

### 2.3.6. Positionnement du taux sur le baromètre de performance

Selon AUTISSIER (2008), le baromètre global de performance est un indicateur qui joue le rôle de mise en alerte des principaux responsables de l'entreprise. Le positionnement du taux global de performance sur ce baromètre nous permet d'avoir les indications qualitatives suivantes :

**Figure 7: Baromètre du taux de performance**



**Source :** AUTISSIER (2008 :29)

La situation « Excellente » est caractérisée par un taux de performance supérieur à 75 %. Les variables sont satisfaisantes et le processus réalise au mieux ce qui lui est demandé avec une bonne maîtrise des ressources. Le taux d'activités est généralement bon et révèle une bonne connaissance du périmètre d'intervention et des techniques du métier (AUTISSIER, 2008).

La situation « Satisfaisante » est, avec un taux de performance allant de 50 à 75 %, la moyenne acceptable. Le processus est moyen partout, il fait ce qui lui est demandé. Pour autant, il ne fait pas preuve d'innovation et de recherche d'amélioration par lui-même (AUTISSIER, 2008).

La situation « À améliorer » illustre un taux de performance compris entre 25 et 50 %. Certains points de l'analyse font apparaître de graves problèmes, ce qui nécessite des actions de correction le plus rapidement possible. Cela peut concerner tout ou partie des quatre thèmes étudiés (AUTISSIER, 2008).

La situation « À risques » est déterminée par un taux de performance inférieur à 25 %. Cette situation est qualifiée « À risques » car des erreurs préjudiciables à l'entreprise peuvent être commises. C'est une situation d'urgence nécessitant des actions de reconfiguration et de restructuration au plus vite (AUTISSIER, 2008).

En résumé, le MEF détermine un niveau de performance du processus support selon quatre axes d'analyse. Ces axes peuvent être traités séparément ou de manière globale pour l'obtention d'une mesure d'ensemble sous la forme d'un baromètre. À chacun d'eux correspond un indicateur sous la forme d'un taux qui qualifie l'axe et qui entre dans le calcul d'un taux de performance global.

### **Conclusion**

Au regard de ce qui précède, nous retenons que la performance est une notion assez complexe et qui évolue avec le temps, en témoignent les critères qui la caractérisent. Elle comprend un ensemble de composantes qui conditionnent sa réalisation. Au fil des années et avec l'importance grandissant des processus supports dans l'organisation, de nombreux modèles d'évaluation de la performance pour ces derniers ont vu le jour dont l'un des plus célèbres et récents est le MEF de AUTISSIER.

## **Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude**

### **Introduction**

Les chapitres un et deux nous ont permis de parcourir l'essentiel de la littérature sur le processus comptable et sur la notion de performance ; ceci afin de mieux préparer la résolution de notre problème dans la partie pratique. Cependant la transition entre la partie théorique et la partie pratique ne saurait être faite sans présenter notre méthodologie d'étude qui est en principe l'aboutissement de la revue de littérature. Cette méthodologie qui sert donc d'interface entre les deux parties est l'objet de ce présent chapitre qui est structuré en trois sections portant respectivement sur la conception de notre modèle d'analyse, l'opérationnalisation du modèle d'évaluation retenu et sur les outils de collecte des données.

### **3.1. Conception du modèle d'analyse**

Le travail théorique précédemment effectué nous permet de proposer un modèle d'analyse pour résoudre le problème posé.

Notre modèle d'analyse est structuré en trois phases : la pré-évaluation, l'évaluation et l'amélioration. Chacune de ces phases renferme des étapes qui seront déroulées sur le terrain et pour lesquelles des outils seront mis en œuvre.

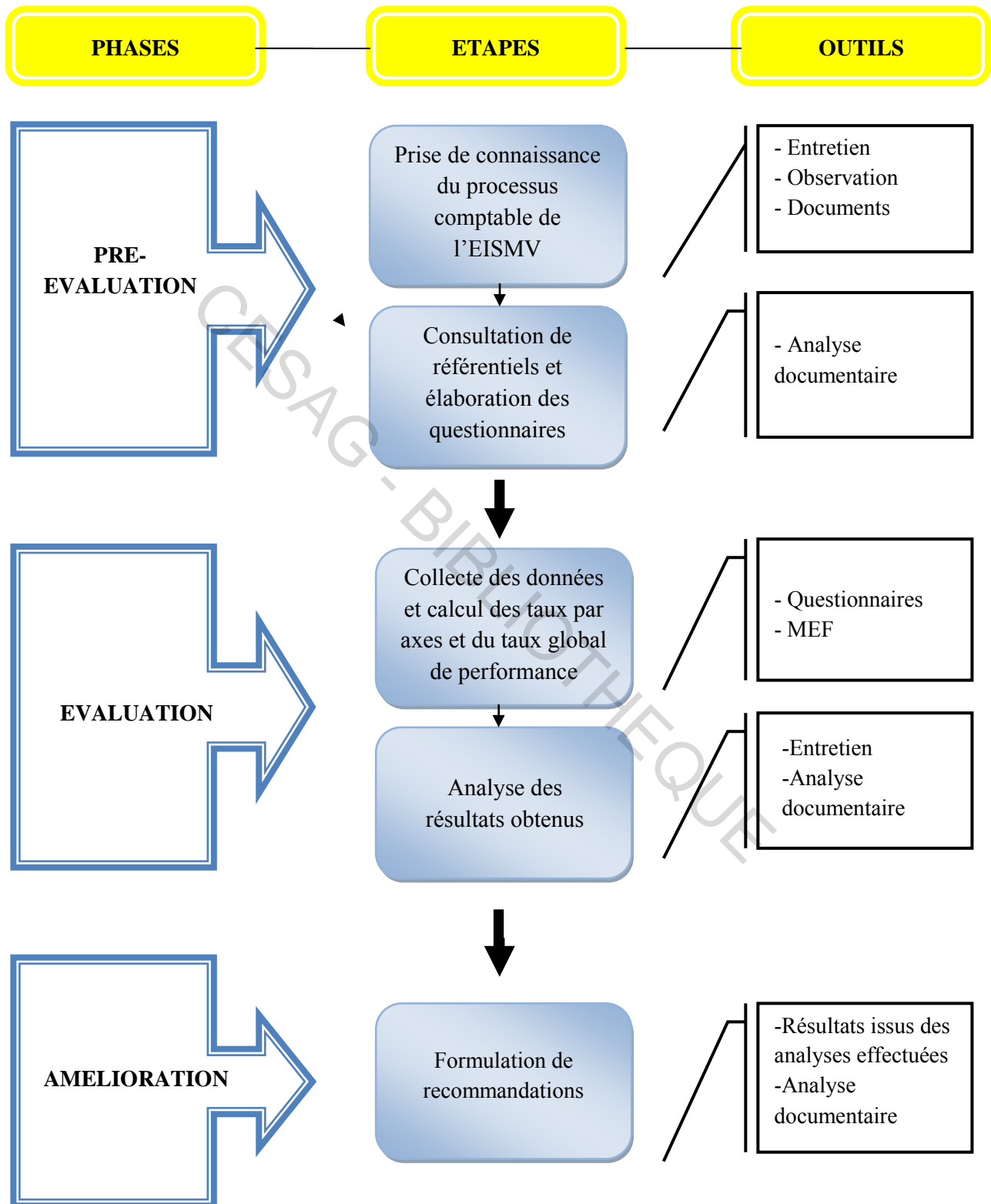
La phase de pré-évaluation qui est la première des phases consistera en la prise de connaissance du processus soumis à évaluation à travers l'identification de ses activités, compétences, ressources et clients. Une fois ces axes identifiés, nous consulterons les référentiels qui encadrent chacun d'eux. De cette phase découlera les questionnaires d'évaluation de chacun des axes.

Dans la phase d'évaluation, il s'agira d'administrer les questionnaires afin de recueillir les informations qui nous permettront de déterminer les taux intermédiaires (par axe) et le taux de performance global du processus. Nous soumettrons ensuite les résultats obtenus à une analyse.

Enfin, la phase d'amélioration servira de cadre de formulation de recommandations pour une amélioration de la performance du processus.

Schématiquement, notre modèle se présente comme suit :

**Figure 8: Modèle d'analyse**



Source : Nous-mêmes

## **3.2. Opérationnalisation du modèle d'évaluation**

Dans cette section, il s'agira de démontrer comment le modèle sera mis application sur le terrain.

### **3.2.1. Identification des variables du modèle**

Notre modèle d'évaluation nous permet de distinguer deux natures de variables : la variable dépendante et les variables indépendantes.

#### **3.2.1.1 La variable dépendante**

Une variable dépendante dans un problème est un paramètre qui varie sous l'influence d'autres paramètres du problème. Dans notre étude, la performance globale du processus est notre variable dépendante puisque c'est elle que l'on cherche à évaluer. Elle est influencée par des variables dites indépendantes qui sont les différents axes qui composent le processus.

#### **3.2.1.2 Les variables indépendantes**

Les variables indépendantes sont constituées des facteurs influents de la performance globale appelés leviers d'actions, c'est-à-dire sur lesquels le manager peut agir pour atteindre la performance souhaitée. Les variables indépendantes dans le cadre de notre étude sont les différents pôles qui composent le processus à savoir :

- le pôle « activités » ;
- le pôle « organisation » ;
- le pôle « compétences » ;
- et le pôle « clients ».

### **3.2.2. Opérationnalisation des variables indépendantes**

Il s'agit pour chaque variable indépendante, d'indiquer les critères permettant de l'évaluer ainsi que les indicateurs permettant de mesurer ces critères. Mais au préalable, présentons les référentiels qui définissent les critères de chaque variable indépendante.

#### **3.2.2.1 Les Référentiels**

Les référentiels permettent d'identifier les critères qui caractérisent chaque pôle du processus. Ils sont les guides à suivre par l'entité pour une meilleure performance de ses processus en général et des processus « support » en particulier. C'est ainsi que le référentiel des activités

définit les activités qui doivent être réalisées par le processus support et indique leur fonctionnement. Le référentiel des compétences définit l'ensemble des compétences requises pour la réalisation des activités du processus. Le référentiel des ressources et de l'organisation traitent des ressources et des moyens (dépenses, type d'organisation et style de management) à mettre en œuvre pour le fonctionnement du processus. Enfin le référentiel des clients présente les objectifs qui sont assignés aux prestations du processus support vis-à-vis de clients clairement identifiés. De ces référentiels découleront nos questionnaires qui seront administrés en vue de collecter les informations pour évaluer la performance du processus.

### **3.2.2.1.1 Le référentiel des activités du processus comptable**

Les activités du processus comptable sont encadrées par des dispositions juridiques ou normatives indiquées dans un référentiel qui définit les travaux et traitements comptables à effectuer par les organisations relevant d'un espace géographique donné. Comme exemple, nous avons au niveau international le référentiel des normes IAS (International Accounting Standards)/IFRS (International Financial Reporting Standards), aux États-Unis, le référentiel des normes US-GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) et dans l'espace OHADA, espace dans lequel se situe l'organisation sur laquelle porte notre étude, le référentiel comptable SYSCOHADA. Ce dernier est donc le référentiel de base pour l'appréciation du pôle « activités » du processus comptable dans notre espace et permet d'organiser ce processus en activités suivantes :

- préparation de la saisie comptable ;
- saisie comptable ;
- travaux d'inventaire et de contrôle ;
- préparation, présentation et communication des états financiers de synthèse ;
- conservation des documents comptables.

A ces activités, s'ajoutent souvent celles liées à la tenue de la comptabilité analytique, à la gestion budgétaire, à l'analyse financière, à la gestion de la trésorerie, etc. mais rappelons que celles-ci ne sont pas encadrées par le référentiel comptable SYSCOHADA et peuvent faire l'objet de processus à part entière.

### **3.2.2.1.2 Le référentiel des compétences du processus comptable**

Les compétences requises pour les professionnels comptables salariés d'entreprise ne font pas l'objet d'un référentiel à proprement parler. Toutefois, certaines dispositions normatives et déontologiques qui encadrent l'exercice indépendant de la profession peuvent s'appliquer à ces derniers en plus de compétences d'ordre général. La synthèse de toutes ces compétences permet une classification en compétences techniques, compétences comportementales et compétences « métier » comme le propose le MEF et qui constituent les critères pour apprécier la performance du pôle « compétences ».

### **3.2.2.1.3 Le référentiel de l'organisation du processus comptable**

Selon AUTISSIER (2008), ce référentiel indique les ressources qui sont à mobiliser pour faire fonctionner le processus c'est-à-dire l'ensemble des moyens mis à la disposition des acteurs pour réaliser leur activité. Cela comprend l'organisation, le style de management mais aussi les coûts engagés en dépenses d'investissement et de fonctionnement qui peuvent être organisés en critères suivants :

- le positionnement du processus dans l'organigramme ;
- le fonctionnement interne ;
- les ressources du processus.

L'appréciation de ces critères permet de les quantifier et de s'interroger sur leur niveau de performance, ce qui permet de déterminer un taux de support structurel pour le pôle « organisation ».

### **3.2.2.1.4 Le référentiel des clients du processus comptable**

Ce référentiel définit les prestations à réaliser au profit des différents clients du processus tout en identifiant ces derniers. Ceux-ci peuvent être scindés en deux groupes : les clients internes (Direction générale, managers), et les clients externes (prestataires externes). Et ce sont les satisfactions de ces deux groupes qui constituent les critères qui seront utilisées pour quantifier la performance du pôle.



### **3.2.2.2 Tableau d'opérationnalisation des variables indépendantes**

Il sera question de présenter dans un tableau, l'ensemble des critères issus du référentiel de chaque pôle tout en indiquant pour chaque critère l'indicateur devant servir à sa mesure et l'outil qui sera utilisé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 2: Opérationnalisation des variables indépendantes**

<b>Variables</b>	<b>Critères</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Outils</b>
<b>Activités</b>	Préparation de la saisie comptable	Taux d'activité	Questionnaire
	Saisie comptable	Taux d'activité	Questionnaire
	Travaux d'inventaire et contrôle	Taux d'activité	Questionnaire
	Préparation, présentation et communication des documents de synthèse	Taux d'activité	Questionnaire
	Conservation des documents comptables	Taux d'activité	Questionnaire
<b>Compétences</b>	Compétences techniques	Taux de maîtrise	Questionnaire
	Compétences comportementales	Taux de maîtrise	Questionnaire
	Compétences « métier »	Taux de maîtrise	Questionnaire

<b>Organisation</b>	Positionnement	Taux de support structurel	Questionnaire
	Fonctionnement	Taux de support structurel	Questionnaire
	Ressources	Taux de support structurel	Questionnaire
<b>Clients</b>	Clients externes	Taux de satisfaction	Questionnaire
	Directions	Taux de satisfaction	Questionnaire
	Managers	Taux de satisfaction	Questionnaire

**Source :** Nous-mêmes à partir du MEF

### 3.2.2.3 Evaluation des variables indépendantes

L'évaluation de chaque variable est soumise d'abord à l'évaluation de chacun des critères qui le composent. L'évaluation de chaque critère fera l'objet de formulation de questions abordant l'essentiel des thèmes de ce critère et formalisées dans un questionnaire propre à chaque variable. A chacune des questions sera affecté un nombre de points qui permettra la détermination d'un nombre de points pour la question et l'obtention d'un taux moyen pour le critère. Et c'est la moyenne des taux des critères qui donnera le taux global de la variable. Enfin le taux global de performance sera déterminé en faisant la moyenne des taux obtenus des variables. Toutefois, notons que des pondérations de taux sont possibles en fonction de l'importance de l'élément évalué.

#### 3.2.2.3.1 Évaluation de la variable « activités »

Pour l'évaluation de cette variable, chaque activité sera décomposée en tâches. Et il s'agira pour chaque tâche de savoir si elle est réalisée et quel est son degré d'importance. Cela peut être illustré comme suit :

**Tableau 3: Modèle de questionnaire d'évaluation des activités**

	Tâches	Réalisation	Importance	Points
<b>ACTIVITE X</b>	Tâche 1	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante	
	Tâche 2	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante	
	<b>TAUX DE L'ACTIVITE</b>			

**Source :** AUTISSIER (2008 :89)

Les différentes tâches sont donc évaluées au regard des pratiques réelles dans l'organisation pour déterminer, par activité et globalement, un taux d'activité. Par exemple, sur une base de dix tâches dans une activité, le dénominateur du taux de couverture est 10. Si toutes ces 10 tâches sont importantes et réalisées, sachant que chacune compte pour 1 le taux de réalisation de l'activité est de 100%. Ce mode de calcul permet d'obtenir le taux d'activités métier pour chacune des activités. Mais si sur ces dix tâches, il y a en une qui est jugée importante et qui n'est pas réalisée, elle comptera pour 3 au lieu de 1 et le dénominateur sera alors de 12. Dans

ce cas le taux sera de :  $(9/12) = 0,75$  soit 75%. Ce mode de calcul permet d'obtenir un taux contingent.

Les taux d'activités des différentes activités sont ensuite synthétisés en un seul indicateur qui constitue le taux d'activités du processus.

**Tableau 4: Les taux d'activités**

ACTIVITES	Taux d'activités du métier	Taux contingent
Activité 1		
Activité 2		
Activité 3		
<b>TAUX D'ACTIVITES</b>		

Source : AUTISSIER (2008 :95)

### 3.2.2.3.2 Évaluation de la variable « compétences »

Pour chacune des questions, les enquêtés doivent mentionner leur état de connaissances et de maîtrise en cochant une des quatre cases suivantes. Ils obtiennent un nombre de points qui permet de calculer un taux de maîtrise par catégorie de compétences et en global. Toutefois indiquons que les compétences techniques sont évaluées par rapport aux activités. Ce qui fait que le taux de maîtrise pour cette compétence est la moyenne des taux de maîtrise dans chaque activité. Les réponses possibles sont différentes en fonction du type de compétences, mais leur valeur est identique, avec quatre niveaux d'évaluation comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 5: Notation des différents types de compétences**

Compétences techniques	Compétences comportementales	Compétences métier	Points
Je maîtrise	Je maîtrise	Je connais et je l'utilise	4
Je pratique	Ça peut aller	Je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement	3
Je connais	J'ai des difficultés	Je connais un peu	2
Je ne connais pas	Je n'y arrive pas	Je ne connais pas	1

Source : AUTISSIER (2008 :108)

Le taux de maîtrise est calculé de la manière suivante : la somme des points aux différentes affirmations divisée par le nombre de points maximal et multipliée par 100 pour un affichage en pourcentages. Par exemple, sur cent compétences, le score maximum sera de 400 d'où un taux de maîtrise de 100% et le minimum de 100 pour un taux de maîtrise de 25%.

Les taux de maîtrise des compétences obtenus pour les trois types de compétences font ensuite l'objet d'une moyenne pour obtenir un taux de maîtrise global.

### 3.2.2.3.3 Évaluation de la variable « organisation »

À chacune des questions pour chaque critère (fonctionnement, positionnement, ressources), est attribué un nombre de points (4 points pour « oui tout à fait », 3 pour « oui en partie », 2 pour « non » et 1 pour « non pas du tout ») ; ces points permettent d'obtenir un taux de support structurel pour le positionnement, le fonctionnement et les ressources, mais aussi un taux structurel en global. Le taux de support structurel global sera calculé en donnant une pondération plus importante à la partie ressources. Il est conseillé d'affecter un coefficient 2 à cette partie, a priori la plus structurante comme l'indique AUTISSIER.

### 3.2.2.3.4 Évaluation de la variable « clients »

Pour évaluer cette variable, il faut d'abord évaluer la satisfaction de chaque catégorie de client au regard des prestations à fournir à ce dernier. Cela peut être illustré dans le tableau suivant.

**Tableau 6: Le taux de satisfaction**

<b>Direction Générale</b>		
Prestation 1	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
Prestation 2	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
<b>Taux de satisfaction Direction Générale</b>		
<b>Ressources Humaines</b>		
Prestation 1	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
Prestation 2	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
<b>Taux de satisfaction Ressources Humaines</b>		

**Source :** AUTISSIER (2008 :153)

La moyenne des taux de satisfaction correspond au taux de satisfaction global.

### **3.3. Méthodologie de collecte des données**

Cette section servira de cadre à la présentation de la population de notre étude et des outils de collecte des données qui seront utilisés.

#### **3.3.1. Définition de la population**

La collecte des données doit s'effectuer sur une population bien définie. Au regard de la nature du processus sur lequel porte notre étude, la population n'est généralement pas exhaustive et aussi compte tenu du modèle d'évaluation mis en application. C'est ainsi que pour l'évaluation de la performance des pôles « activités », « compétences » et « organisation » la population serait difficilement composée d'individus autres que ceux exerçant le métier comptable au sein de l'organisation (les comptables et leur chef) sauf pour le pôle « clients » dont la population est composée d'individus extérieurs à ce métier mais tout de même limités. Ce qui ne nécessite pas le recours à un échantillon.

#### **3.3.2. Les outils de collecte de données**

Pour obtenir les informations nécessaires à notre étude, nous aurons recours aux outils de collecte de données suivants : le guide d'entretien, le questionnaire, l'observation et l'analyse documentaire. Chacun de ces outils sera exposé dans la présente section.

##### **3.3.2.1 Le guide d'entretien**

Composé d'un ensemble de questions ouvertes, le guide d'entretien nous permettra de recueillir des données qualitatives sur l'objet de notre étude.

Il sera administré en face à face aux principaux acteurs du processus comptable de l'EISMV à savoir, l'Agent Comptable – équivalent de Directeur Comptable et Financier -, les comptables, et dans la mesure du possible le Top management (Directeur Général et le Secrétaire Général).

Il aborde des questions relatives à la connaissance du processus comptable de l'EISMV (cf. annexe 1, page 104).

### **3.3.2.2 Le questionnaire**

Nous aurons recours à deux questionnaires pour recueillir les informations pratiques qui serviront à l'évaluation de la performance du processus. Le premier servira à collecter les informations sur les pôles « activités », « compétences » et « clients » et sera destiné aux principaux acteurs du processus (cf. annexe 2, page 106). Le second permettra de recueillir les informations sur le pôle « clients » et sera adressé aux différents clients du processus (cf. annexe 3, page 112). Les questions seront issues de la consultation des différents référentiels encadrant ces quatre (4) pôles et fermées et en principe facilement compréhensibles par l'enquêté.

En principe, l'administration du questionnaire peut se faire de quatre façons : par internet, par téléphone, par voie postale et par contact direct. Dans notre cas, nous choisirons le contact direct avec le destinataire qui a pour avantage d'accroître le taux de réponses.

### **3.3.2.3 L'observation**

L'observation sera utilisée pour obtenir certaines informations nécessaires pour l'étude. Elle sera indispensable à la compréhension du processus. Elle sera aussi nécessaire pour la formulation de recommandations. Dans la mesure du possible, cette observation sera participante.

### **3.3.2.4 L'analyse documentaire**

Une analyse documentaire sera effectuée surtout pour l'évaluation de la performance et la formulation de recommandations. Elle portera sur des documents internes à l'organisation et relatifs au processus de gestion comptable (manuel de procédures, rapports, etc.) mais aussi sur des documents externes (référentiels, ouvrages, etc.).

## **Conclusion**

En somme, ce chapitre nous a servi de cadre pour exposer notre méthodologie d'étude. De la conception de notre modèle d'analyse à la présentation des outils de collecte des données en passant par l'opérationnalisation du modèle d'évaluation, nous avons à chaque étape exposé explicitement ce qui se fera sur le terrain. Ce chapitre marque ainsi donc la transition entre la partie théorique de notre étude et la partie pratique.



## **Conclusion de la partie**

En définitive, les deux premiers chapitres nous ont permis de faire une économie de la littérature en rapport avec notre thème d'étude. Le chapitre un a servi de cadre pour décrire le processus comptable et le chapitre deux nous a permis de présenter la notion de performance dans l'essentiel de ses dimensions.

Ces développements ont contribué à l'élaboration de notre modèle d'analyse dans le chapitre trois et à l'opérationnalisation du modèle d'évaluation retenu ainsi qu'à la présentation de notre méthodologie de collecte des données.

Ce modèle d'analyse servira donc de feuille de route que nous déroulerons sur le terrain pour la réalisation de l'objet de notre étude à savoir l'évaluation de la performance du processus comptable de l'EISMV.

**DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA  
PERFORMANCE DU PROCESSUS  
COMPTABLE DE L'EISMV**

## **Introduction de la partie**

La première partie de notre étude nous a servi de cadre pour passer en revue l'essentiel de la littérature sur le processus de comptable et sur la notion de performance. De cette revue, a découlé l'élaboration de notre méthodologie d'étude qui est l'interface entre la partie théorique et cette présente partie.

A présent, nous camperons notre étude à travers le déroulement dans cette partie de cette méthodologie exposée précédemment.

Pour ce faire, nous présenterons à travers un premier chapitre l'EISMV, puis nous décrirons dans un deuxième chapitre le processus comptable de cette institution avant d'en évaluer la performance et de formuler des recommandations dans un troisième chapitre.

## **Chapitre 4 : Présentation de l'EISMV**

### **Introduction**

L'EISMV de Dakar est une institution publique régionale à but non lucratif créée en 1968. Dans ce chapitre, il sera question de présenter cette structure à travers son historique et ses missions, son organisation, ses prestations et partenariats.

#### **4.1. Historique et Missions**

Il s'agit dans cette section de présenter l'historique et les missions de l'EISMV.

##### **4.1.1. Historique**

L'EISVM de Dakar a pour vocation la formation des docteurs vétérinaires pour ses Etats membres. Elle est ouverte à tous les Etats africains signataires de sa convention de création ou qui y adhèrent. Elle regroupe actuellement quinze (15) pays membres que sont : le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Cameroun, la République Centrafricaine, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Rwanda, le Sénégal, le Tchad, le Togo.

Elle a formé en quarante (40) ans d'existence, plus de 1245 Docteurs Vétérinaires originaires d'Afrique de l'Ouest, d'Afrique Centrale et d'autres pays tels que Madagascar et la France. Institut de coopération interafricaine, l'EISMV est aussi un outil de coopération internationale.

Aujourd'hui, l'EISMV est Centre Régional d'Excellence de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et centre collaborateur de l'Organisation Mondiale de la Santé Animale (OIE).

##### **4.1.2. Missions**

L'EISMV a une double vocation d'enseignement et de recherche. Elle a formé plus de 1245 Docteurs vétérinaires depuis sa création mais elle a également pour missions de contribuer, à travers ses activités de recherche/développement et ses expertises, à la réduction de la pauvreté, à la sécurité alimentaire et au développement économique.

## **4.2. Organisation**

L'EISMV est dotée d'une organisation assez légère.

### **4.2.1. Autorités et Organes**

L'EISMV est dirigée par un Directeur Général et administrée par un Conseil d'administration. Ces autorités s'appuient sur deux organes consultatifs que sont le Conseil d'Etablissement et le Conseil des Enseignants.

### **4.2.2. Organisation pédagogique**

Le pôle pédagogique de l'EISMV comprend deux grands départements.

#### **4.2.2.1 Département de Sciences Biologiques et Productions Animales (DSBPA)**

Le DSBPA est un département d'enseignement et de recherche qui regroupe six (6) services qui participent à la formation initiale de docteurs vétérinaires diplômés de l'EISMV et à l'encadrement de thèses de Doctorat Vétérinaire. Ces services sont :

- le Service Anatomie – Histologie - Embryologie ;
- le Service Chirurgie – Reproduction ;
- le Service Economie Rurale et Gestion ;
- le Service Physiologie – Thérapeutique - Pharmacodynamie ;
- le Service Physique et Chimie Biologique et Médicale ;
- le Service Zootechnie – Alimentation.

#### **4.2.2.2 Département Santé Publique et Environnement (DSPE)**

Le DSPE est un département d'enseignement et de recherche qui regroupe cinq (5) services qui participent à la formation initiale de docteurs vétérinaires diplômés de l'EISMV et à l'encadrement de thèses de Doctorat Vétérinaire. Ces services sont :

- le Service d'hygiène et industries des denrées alimentaires d'origine animale (HIDAOA) ;
- le Service de Microbiologie – Immunologie - Pathologie Infectieuse (MIPI) ;
- le Service de Pathologie médicale d'anatomie pathologique et clinique ambulante ;
- le Service de Parasitologie - Maladies parasitaires - Zoologie appliquée ;

- le Service de Pharmacie – Toxicologie.

Chacun de ces départements est dirigé par un Professeur Titulaire qui est assisté de Professeurs Agrégés, Maîtres Assistants et Docteurs entre autres, chargés de la gestion des activités des différents services.

#### **4.2.3. Organisation administrative**

L'organisation administrative de l'EISMV se présente comme suit :

- la Direction Générale ;
- le Secrétariat Général ;
- la Coordination des Etudes et de la vie estudiantine ;
- la Coordination Recherche – Développement ;
- la Coordination des Stages et Formations Post-Universitaires ;
- la Coordination de la Coopération Internationale ;
- l'Agence Comptable ;
- le Service de l'Intendance ;
- le Service de la Scolarité ;
- le Service du Personnel, des engagements et des soldes ;
- le Service des Relations extérieures ;
- le Service de Maintenance Informatique et Réseaux ;
- le Service du Standard et du Courrier ;
- le Service Médical (Infirmierie) ;
- le Centre d'Information et de Documentation (CID).

L'Agence Comptable est l'unité administrative qui nous a accueillis en tant que stagiaire. Elle est dirigée par un Agent Comptable qui joue le rôle de Directeur Financier et Comptable et qui est assisté de deux comptables. Ils sont tous rompus aux différentes tâches des métiers de la comptabilité et de la gestion financière.

Cette unité administrative a pour mission la gestion efficace des ressources financières de l'institution et la production d'une information comptable et financière régulière, sincère et fiable destinée à éclairer le lecteur des comptes (parties prenantes) sur la situation de celle-ci.

De manière non exhaustive, les différentes activités à l'Agence Comptable sont :

- la tenue de la comptabilité générale de l'EISMV et des projets qui y sont implantés (imputation, saisie, inventaire, édition des documents de synthèse) ;
- l'élaboration de rapports financiers sur la gestion courante de l'EISMV et sur la gestion des projets (pour l'exercice antérieur) ;
- le paiement des fournisseurs ;
- la réception de fonds des bailleurs et autres organismes ;
- la préparation du budget de l'exercice suivant ;
- la gestion des charges sociales ;
- l'élaboration de quitus et quittances pour les étudiants ;
- l'établissement de factures définitives et de factures proforma ;
- la gestion de la caisse ;
- la préparation financière des événements (conseil d'administration, conseil d'établissement, séminaires, missions, etc.) ;
- la gestion de toute autre activité impliquant des flux financiers.

Ce service est donc au cœur du fonctionnement de l'EISMV et sa mauvaise performance peut compromettre la survie de l'Ecole. C'est pourquoi une attention particulière mérite d'être portée sur celui-ci à travers l'évaluation récurrente de sa performance.

### **4.3. Prestations et Partenariats**

Il s'agit dans cette section de présenter les offres de services de l'EISMV et ses divers partenariats.

#### **4.3.1. Prestations de Services**

Les offres de l'EISMV sont essentiellement la formation, l'expertise et les autres services.

##### **4.3.1.1 La Formation**

L'EISMV propose trois niveaux de formation :

###### **4.3.1.1.1 La Formation initiale**

La durée de la formation initiale est de six années réparties comme suit :

- une année préparatoire sanctionnée par le Certificat Préparatoire aux Études Vétérinaires (CPEV) ;

- quatre années d'études sanctionnées par le Certificat de Fin de Scolarité d'Études Vétérinaires (CFSEV) ;
- une année de thèse pour la rédaction et la soutenance d'une thèse en vue d'obtenir le grade de Docteur Vétérinaire, Diplôme d'État.

Depuis novembre 2006, l'EISMV a initié la mise en place du système LMD (Licence-Master-Doctorat) par la semestrialisation de ses enseignements.

La formation initiale est articulée autour des deux départements d'enseignement de l'EISMV sous la direction d'un Coordonnateur des études.

#### **4.3.1.1.2 La Formation Post-universitaire**

L'EISMV dispense trois formations post-universitaires sous la forme de Masters :

##### **➤ Master santé publique vétérinaire**

Ce Master comprend deux spécialisations :

- Master Santé Publique Vétérinaire Spécialité Epidémiologie des maladies transmissibles et gestion des risques sanitaires ;
- Master Santé Publique Vétérinaire Spécialité Vétérinaires Officiels.

##### **➤ Master qualité des aliments**

Les spécialisations de ce Master sont :

- Master Qualité des Aliments de l'Homme Spécialité Produits d'origine animale ;
- Master Qualité des Aliments de l'Homme Spécialité Produits d'origine végétale.

##### **➤ Master productions animales et développement durable**

A l'image des autres Masters, celui-ci comprend aussi deux spécialisations :

- Master Productions Animales et Développement Durable Spécialité Economie et Politiques d'élevage ;
- Master Productions Animales et Développement Durable Spécialité Ingénierie des Productions Animales.



#### **4.3.1.1.3 La Formation Doctorale**

L'EISMV propose trois (3) formations doctorales à savoir :

- santé animale et biotechnologies ;
- productions animales et biotechnologies ;
- pastoralisme.

#### **4.3.1.2 Expertises et Autres services**

L'EISMV avec ses neuf (9) laboratoires de contrôle et de diagnostic et sa clinique vétérinaire, dispose de véritables outils d'expertise et de prestations de service à destination du public et du privé.

Les laboratoires de contrôle sont :

- le laboratoire de contrôle des aliments ;
- le laboratoire de contrôle des médicaments vétérinaires (lacomév) ;
- le laboratoire d'endocrinologie ;
- le laboratoire d'alimentation et de nutrition animale.

Les laboratoires de diagnostic sont :

- le laboratoire d'imagerie microscopique ;
- le laboratoire d'histopathologie animale ;
- le laboratoire de biologie moléculaire ;
- le laboratoire d'hématologie et hémoparasitoses.

L'EISMV dispose en son sein d'une clinique vétérinaire ouverte aux particuliers. Ces derniers peuvent y faire soigner, par des étudiants encadrés par des enseignants de l'Ecole, leurs animaux de rente ou de compagnie. Les prestations sont : consultations, traitements médicaux, chirurgie, radiologie, échographie, analyses, autopsies, hospitalisations.

#### **4.3.2. Partenariats**

L'EISMV entretient un réseau de partenariat et de coopération très dense, et ce depuis de nombreuses années. Ce réseau s'appuie sur une grande diversité de partenaires : organisations régionales ou internationales, institutions des pays membres, organismes de recherche, autres établissements de formation, etc.

Les différents partenaires de l'EISMV sont entre autres :

➤ au titre de la coopération régionale et sous - régionale :

- l'UEMOA ;
- le Ministère du Développement Rural, de l'Hydraulique et de l'Environnement de la République Islamique de Mauritanie ;
- le Fonds National de Recherche Agricole et Agro-alimentaire (FNRAA) du Sénégal.

➤ au titre de la coopération internationale :

- Alive ;
- l'OIE ;
- l'Agence Internationale de l'Energie Atomique (AIEA) ;
- le Ministère Français des Affaires Etrangères et Européennes (MAEE) ;
- l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF).

➤ au titre des universités :

- l'Ecole Nationale des Services Vétérinaires (ENSV) de Lyon en France ;
- l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse (ENVT) en France ;
- l'Institut Universitaire des Sciences et Techniques d'Abéché (IUSTA) au Tchad ;
- la Faculté des Sciences et Techniques (FST) de l'Université Cheick Anta Diop de Dakar au Sénégal.

➤ au titre des centres de recherche :

- le CIRAD-EMVT (Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement- Elevage et Médecine Vétérinaire) de Montpellier en France ;
- le CIRDES (Centre International de Recherche Développement de l'Elevage en zone Subhumide) de Bobo-Dioulasso au Burkina Faso ;
- le Consortium Africain de Recherche sur l'Ecosystème et la Santé de la Population (Afrique One) ;
- l'ILRI (International Livestock Research Institute) de Nairobi au Kenya ;
- le CORAF (Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricole).

Ces divers partenariats se matérialisent entre autres par l'implantation de projets au sein de l'EISMV, financés par ces organismes partenaires. En 2014, les projets en cours d'exécution sont entre autres :

- le projet d'appui à l'amélioration durable de la productivité et de la compétitivité des filières laitières bovines en Afrique de l'Ouest et du Centre (AMPROLAIT) financé par le CORAF ;
- le projet AFRIQUE ONE ;
- le projet SENEGAL DAIRY GENETICS financé par ILRI ;
- le projet PACER UEMOA ;
- le projet PDESOC (Projet de Développement de l'Elevage au Sénégal Oriental et en Haute Casamance) ;
- le projet OH-NEXTGEN (One Health for Next Scientific Generation in the Sahel and Maghreb).

### **Conclusion**

En définitive, loin d'être une petite institution, l'EISMV est une ambition régionale pour le développement ainsi qu'en témoignent sa structure, ses missions, ses services et les projets qui lui sont confiés par ses partenaires. Aujourd'hui, plus d'un millier de Docteurs Vétérinaires sont issus de cette prestigieuse institution dont les ambitions ne devraient pas s'arrêter là.

En outre, c'est une institution qui génère de nombreux flux comptables d'où l'importance de l'encadrement de ces flux par une fonction comptable performante.

## **Chapitre 5 : Processus comptable de l'EISMV**

### **Introduction**

L'EISMV est une institution publique communautaire et au regard de l'article 2 du droit comptable OHADA, elle est soumise à l'application du SYSCOHADA. Elle a opté pour le SMT au regard de la nature de ses activités et de son statut d'organisation à but non lucratif. Sa structure comptable est donc simplifiée et est régie par un fonctionnement de type trésorerie (recettes-dépenses) qui impose que les recettes ne soient enregistrées que lorsqu'elles sont effectivement encaissées et les dépenses, que si elles sont effectivement décaissées.

Toutefois, les objectifs assignés à l'Agence comptable de l'EISMV sont identiques à ceux de toute fonction comptable à l'exception de l'établissement de déclarations fiscales car l'EISMV bénéficie d'un accord de siège qui lui en fait exemption. Ces objectifs sont entre autres la production d'états financiers de synthèse réguliers et sincères qui traduisent une image fidèle de l'organisation et destinés aux parties prenantes de cette dernière.

Le présent chapitre est donc le cadre pour décrire le processus comptable de l'EISMV ; une description qui consistera à présenter toutes les étapes de ce processus.

### **5.1. Travaux journaliers**

Les travaux journaliers consistent en la collecte et classement des pièces comptables et en leur saisie.

#### **5.1.1. Collecte et classement des pièces comptables**

Dès réception des pièces comptables (factures émises ou reçues, reçus écrits, bandes de caisse, relevés de banques, brouillard de caisse, copies de lettres, etc.), un contrôle est effectué afin de s'assurer que celles-ci ne comportent aucune irrégularité dans la forme et dans le fonds. Il s'agit de s'assurer que leurs montants sont exacts, qu'elles comportent les visas requis, que ces derniers sont authentiques et que ces pièces sont définitives et non provisoires comme par exemple des factures pro forma ou des devis. Les pièces entachées d'irrégularités sont mises à part à des fins de régularisation. Seules les pièces régulières sont classées pour saisie.

Le classement des pièces s'effectue par compte bancaire et il y aura autant de dossiers de pièces qu'il y a de comptes bancaires.

A titre d'exemple, nous avons les dossiers « Ecobank à saisir/Mois de Janvier 2014 », « CBAO à saisir/Mois de Mars 2014 ».

Un rapprochement est ensuite effectué entre les souches des chèques déjà utilisés et les pièces comptables afin d'identifier de possibles pièces manquantes c'est-à-dire des pièces non parvenues suite à l'émission d'un chèque. Dans le cas de pièces manquantes (cas rares car pour qu'un chèque soit émis, il faut que toutes les pièces justificatives définitives soient déposées à l'Agence comptable), des procédures sont mises en œuvre pour la rechercher (recherche interne, contact de l'émetteur, etc.).

Lorsque cette étape préparatoire est terminée, on s'assure de la classification chronologique des pièces et par numéro de chèque et un numéro d'ordre (référencement) est attribué à chaque pièce afin de faciliter la saisie et la recherche ultérieure de pièces dans les archives.

### **5.1.2. La saisie comptable**

La saisie comptable à l'EISMV est opérée sur le logiciel SAGE 100 i7.

Pour la saisie, deux (2) modes opératoires sont utilisés par l'Agence Comptable :

- l'imputation préalable sur une fiche de pré-comptabilisation (cf. annexe 4, page 114) ;
- la saisie directe sur le logiciel.

Le premier mode est généralement utilisé par les comptables moins expérimentés lorsqu'ils ne sont pas encore familiarisés à la saisie directe. En effet, il permet de réduire le risque d'erreur.

Le second mode est plus utilisé par les comptables qui capitalisent plusieurs années d'expérience dans le domaine en ce sens qu'ils ont une vraie maîtrise des comptes de l'organisation. Ceci leur permet d'économiser du temps afin de le consacrer à d'autres travaux.

La saisie nécessite un paramétrage du logiciel qui consiste à définir le plan des comptes de l'EISMV, la liste des tiers (clients et fournisseurs), les journaux de saisie (journal compte BICIS, journal compte SGBS, etc.) entre autres.

La codification des comptes choisie par l'EISMV est limitée à six (6) chiffres (par exemple le compte banque 521200) et la liste des principaux comptes qu'elle utilise peut être établie comme suit :

Classe 1 Capitaux durables

10 Capital

13 Résultat

16 Emprunts

Classe 2 Immobilisations

24 Equipements, matériels

Classe 4 Dettes et créances courantes

40 Fournisseurs et autres dettes

41 Clients et autres créances

Classe 5 Trésorerie

52 Banque

Classe 6 Charges

60 Achats

61 Transports

65 Autres charges

66 Charges de personnel

67 Charges financières

Classe 7 Produits

70 Ventes

75 Autres produits

Une fois le paramétrage terminé, débute la saisie proprement dite et elle s'effectue dans les différents journaux définis pour l'occasion. A l'issue de la saisie, un contrôle est effectué afin de s'assurer que les totaux « débit-crédit » sont identiques. Une fois ce contrôle effectué, le grand-livre journalier - généré automatiquement par le logiciel - est édité et joint aux pièces saisies. Le tout est archivé dans des chrono-classeurs identifiés par l'intitulé du compte bancaire et l'exercice en cours (par exemple « CBAO COMPTE COURANT – EXERCICE 2014 »).

Toutefois, notons que le rythme journalier des saisies est souvent bouleversé en raison de la gestion d'autres activités par l'Agence comptable que sont la tenue de la comptabilité analytique, la gestion de la trésorerie, entre autres.

## 5.2. Travaux périodiques

A la clôture de chaque mois, il est fait une vérification de l'ensemble des saisies mensuelles par lecture des comptes afin de déceler toute anomalie et de procéder aux corrections nécessaires. Ce contrôle est en principe effectué par le Responsable de l'Agence, mais il arrive des fois qu'il le délègue à son adjoint. Un rapprochement est ensuite opéré par compte bancaire afin d'identifier de probables écarts entre les écritures passées par la banque et celles passées par l'organisation, et de procéder à leur régularisation. Il est enfin opéré un bouclage des recettes et dépenses mensuelles, afin d'avoir la situation globale des mouvements de recettes et dépenses par compte bancaire. Cela se fait de la manière suivante :

- Exemple de bouclage de recettes mensuelles

BANQUE	X	
		VENTES ET AUTRES PRODUITS

- Exemple de bouclage de dépenses mensuelles

ACHATS		
		AUTRES CHARGES
		BANQUE
	X	

Ces travaux périodiques ou intermédiaires ont pour principal objectif d'alléger les travaux de fin d'exercice et de fournir des informations sur la situation intermédiaire des comptes.

## 5.3. Travaux de fin d'exercice et édition des états financiers

Il s'agit dans cette partie de présenter l'ensemble des travaux effectués par l'Agence comptable en fin d'exercice devant aboutir à l'édition des états financiers de synthèse et au contrôle des comptes.

### 5.2.1. Travaux de fin d'exercice

Les saisies effectuées tout au long de l'année et les travaux périodiques ont pour avantage d'alléger les travaux de fin d'exercice. Conformément aux exigences du SYSCOHADA, la date de clôture de l'exercice à l'EISMV est fixée au 31 Décembre de chaque année. Et comme toute organisation assujettie aux dispositions de l'AUHCE, cette période de clôture est caractérisée par la réalisation d'un certain nombre de travaux dits travaux de fin d'exercice devant aboutir à l'arrêté des comptes et à l'édition des états financiers pour l'exercice concerné. Ces travaux peuvent être résumés comme suit :

- la finalisation des saisies comptables de l'exercice ;
- les autres régularisations ;
- le rapprochement de tous les comptes de l'exercice.

Les saisies comptables doivent être clôturées à la fin de l'exercice. A l'issue de ces saisies, les grands livres généraux récapitulatifs des comptes de l'exercice ainsi que les journaux généraux sont édités. Ils seront utilisés pour des travaux ultérieurs de contrôle.

Toutefois, au regard de la nature de ses activités et de son type de comptabilité, aucun inventaire physique n'a lieu à la fin de l'exercice car l'EISMV ne dispose pas de stocks et les écritures courantes de régularisation (amortissements, provisions, autres régularisations, etc.) ne sont pas constatées car ce sont des charges non décaissables et en outre, sa comptabilité lui impose de ne prendre en compte les charges ou les produits que s'ils sont effectivement décaissés ou encaissés.

Les rapprochements effectués en fin d'exercice sont les rapprochements bancaires de tous les comptes mais aussi les rapprochements pièces comptables-chéquiers.

Les rapprochements bancaires consistent à confronter le grand livre général de chaque compte bancaire avec les relevés bancaires du compte pour l'exercice concerné afin d'effectuer d'éventuelles régularisations c'est-à-dire prendre en compte les opérations passées par la banque mais non passées par la comptabilité de l'EISMV. Les rapprochements pièces-chéquiers sont effectués par confrontation des grand-livres de comptes et des différents chèquiers pour s'assurer que l'ensemble des pièces comptables ayant fait l'objet de paiement par chèque au cours de l'exercice correspond à l'ensemble des chèques utilisés. En cas d'écarts, des régularisations devront être faites.



A l'issue de ces travaux, une lecture d'ensemble des comptes est effectuée par l'Agent comptable afin de s'assurer que ceux-ci :

- ne présentent pas d'anomalies manifestes ;
- ne sont entachés d'aucune erreur mathématique ;
- donnent une information cohérente et vraisemblable.

Pour s'assurer de la cohérence et de la vraisemblance des comptes, il effectue des contrôles de cohérence et de vraisemblance.

Les contrôles de cohérence procèdent par recoupements d'informations comptables et extracomptables. Les comptes faisant l'objet de ce type de contrôle sont les comptes « Banques ».

Quant aux contrôles de vraisemblance, ils consistent à comparer des valeurs soit par rapport à une période passée soit par rapport à des informations du même secteur. Par exemple la variation du résultat de l'exercice.

La fin de cette revue d'ensemble enclenche le processus d'édition des états financiers de synthèse provisoires. Ces derniers seront transmis au commissaire aux comptes pour les besoins de la révision des comptes.

### **5.2.2. Edition des états financiers de synthèse**

A l'issue des travaux de fin d'exercice, sont édités les états financiers annuels provisoires qui seront soumis au réviseur des comptes avant édition des états financiers définitifs. Ces états financiers comprennent le bilan (ou situation de fin d'exercice) et le compte de résultat. Toutefois rappelons que compte tenu du système comptable appliqué (le SMT), ces documents sont élémentaires.

Le bilan est présenté selon le modèle suivant.

**Tableau 7 : Modèle de présentation du Bilan de clôture**

BILAN AU.....				
Actif		Passif		Calcul des masses
<b>TRESORERIE</b>				TRESORERIE NETTE
Banque	.....	Banque	.....	+ ou - .....
<b>EN-COURS COMMERCIAL</b>				EN-COURS
Clients	.....	Fournisseurs	.....	COMMERCIAL NET
				+ ou - .....
<b>INVESTISSEMENT/FINANCEMENT</b>				Immobilisations
Immobilisations	.....	Emprunts	.....	+ .....
				Emprunts - .....
		Total dû :	.....	AVOIR NET
		Capital (av. Rés)	.....	FINAL.....
		Résultat R + ou -	.....	
Total actif	.....	Total Passif	.....	

**Source :** Nous-mêmes à partir de documents de synthèses antérieures de l'EISMV

Le compte de résultat est établi selon le modèle suivant :

**Tableau 8 : Modèle de compte de résultat**

COMPTE DE RESULTAT			
Charges		Produits	
Achats	.....	Ventes	.....
Transports	.....	Autres produits	.....
Autres charges	.....		
Charges de personnel	.....		
Charges financières	.....		
Total	.....	Total	.....
Résultat : Perte.....		Bénéfice	.....

**Source :** Nous-mêmes à partir de documents de synthèses antérieures de l'EISMV

## **Conclusion**

Ce chapitre a été pour nous le cadre pour décrire le processus comptable de l'EISMV. De la collecte des pièces comptables à l'édition des états financiers de synthèse, nous avons passé en revue toutes les étapes du processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 6 : Evaluation de la performance, analyses et recommandations**

### **Introduction**

Les chapitres précédents nous ont permis de poser les bases nécessaires à l'évaluation de la performance du processus comptable de l'EISMV. En effet, de la revue de littérature à la description de ce processus, en passant par la méthodologie de notre étude et la description de l'EISMV, nous avons réalisé les travaux préparatoires à la résolution de notre problème.

Le présent chapitre nous servira donc de cadre pour d'abord évaluer la performance du processus comptable, puis analyser les résultats obtenus et enfin formuler d'éventuelles recommandations pour une amélioration de la performance de ce processus.

### **6.1. Evaluation de la performance du processus comptable de l'EISMV**

Il s'agit à partir des questionnaires, de déterminer les différents taux intermédiaires qui conduiront à l'obtention du taux de performance global.

#### **6.1.1. Evaluation des activités**

L'enquête menée pour évaluer cette variable concernait le personnel de l'Agence comptable. Il s'agit de faire le point des réponses des différents enquêtés qui sont au nombre de trois (3) en affectant le nombre de points correspondant et en déterminant le taux par activité et le taux global. Pour rappel, chaque tâche réalisée correspond à un (1) point. Par contre une tâche non réalisée mais importante compte pour zéro (0) point et nécessitera la détermination d'un taux contingent pour l'activité comme indiquée au point 3.2.2.3.1.

**Tableau 9: Evaluation des activités du processus comptable**

Préparation de la saisie comptable	Réalisation		Importance		Nombre de points
	Réalisée	Non réalisée	Importante	Peu importante	
Collecte des pièces justificatives	3	0	3	0	1
Vérification de la conformité des pièces collectées	3	0	3	0	1
Classement chronologique des pièces comptables et suivant le manuel de procédures de l'organisation	3	0	3	0	1
<b>Total</b>					3/3
<b>Taux d'activités</b>	(3/3) * 100 = <b>100%</b>				
Saisie comptable	Réalisation		Importance		Nombre de points
	Réalisée	Non réalisée	Importante	Peu importante	
Enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base fournies par les pièces collectées <sup>4</sup>	0	3	3	0	0
Emploi de la technique de partie double	3	0	3	0	1

<sup>4</sup> Cette tâche est importante et non réalisée. Ce qui entraîne qu'elle compte pour 3 points et le dénominateur du taux d'activités passera de 6 à 8.

Vérification de la correspondante « total débit » et « total crédit »	3	0	3	0	1
Validation des saisies au plus tard à la fin du mois	3	0	3	0	1
Respect de l'irréversibilité des écritures après validation	3	0	3	0	1
Vérification de la datation et de la numérotation des documents (balances, journaux, grand-livre) édités	3	0	3	0	1
<b>Total</b>					5/6
<b>Taux d'activités (contingent)</b>	$(5/8) * 100 = 62,5\%$				
Travaux d'inventaire et de contrôle	Réalisation		Importance		Nombre de points
	Réalisée	Non réalisée	Importante	Peu importante	
Clôture des comptes le 31 décembre de chaque année	3	0	3	0	1
Arrêté des états financiers au plus tard dans les 4 mois suivant la clôture de l'exercice	3	0	3	0	1

Vérification du respect des principes Comptables <sup>5</sup>	0	3	0	3	0
<b>Total</b>					2/3
<b>Taux d'activités</b>	$(3/5) * 100 = 60\%$				
<b>Présentation et communication des documents de synthèse</b>	<b>Réalisation</b>		<b>Importance</b>		<b>Nombre de points</b>
	Réalisée	Non réalisée	Importante	Peu importante	
Edition des livres comptables suivants : livre-journal, grand-livre, balance générale, livre d'inventaire	3	0	3	0	1
Mise à disposition des utilisateurs des états financiers dans les délais légaux fixés pour leur délivrance	3	0	3	0	1
Conservation des livres comptables ou documents qui tiennent lieu, ainsi que les pièces justificatives pendant dix ans au moins	3	0	3	0	1
<b>Total</b>					3/3
<b>Taux d'activités</b>	$(3/3) * 100 = 100\%$				

**Source :** Nous-mêmes à partir de l'exploitation des questionnaires

<sup>5</sup> Cette tâche est non réalisée et jugée peu importante par les enquêtés. Ce qui va en contradiction avec le référentiel qui en fait une obligation. Elle comptera donc pour 3 points et le dénominateur du taux passera de 3 à 5.

Le taux global d'activité qui est la moyenne des différents taux d'activité est le suivant :

**Tableau 10: Taux global d'activités**

Activités	Taux d'activité
Préparation de la saisie comptable	100%
Saisie comptable	62,5%
Travaux d'inventaire et de contrôle	60%
Présentation et communication des documents de synthèse	100%
<b>Taux global d'activité</b>	<b>80,62%</b>

**Source :** Nous-mêmes à partir du tableau 7

### 6.1.2. Evaluation des compétences

L'enquête menée pour évaluer cette variable concernait le personnel de l'Agence comptable. Il s'agit de faire le point des réponses des différents enquêtés qui sont au nombre de trois (3) en affectant le nombre de points correspondant aux différentes réponses et en déterminant le taux de maîtrise par catégorie de compétences et le taux de maîtrise global. Pour chaque catégorie de compétences, le nombre de points maximal par question est de 4 (pour « je maîtrise ») et le nombre de points minimal 1 (pour « je ne connais pas »). Ce qui induit qu'avec un effectif de trois (3) enquêtés, le nombre de points maximal par question est de 12 et le nombre de points minimal, 3.



**Tableau 11: Evaluation des compétences du processus comptable**

<b>COMPETENCES TECHNIQUES</b>					
<b>Préparation de la saisie comptable</b>	Je maîtrise	Je pratique	Je connais	Je ne connais pas	Nombre de points
Collecte des pièces justificatives	3	0	0	0	12
Vérification de la conformité des pièces collectées	2	0	1	0	10
Classement chronologique des pièces comptables et suivant le manuel de procédures de l'organisation	3	0	0	0	12
<b>Total</b>					34/36
<b>Taux de maîtrise</b>	$(34/36) * 100 = 94,44\%$				
<b>Saisie comptable</b>	Je maîtrise	Je pratique	Je connais	Je ne connais pas	Nombre de points
Enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base fournies par les pièces collectées	3	0	0	0	12
Emploi de la technique de partie double	3	0	0	0	12
Vérification de la correspondante « total débit » et « total crédit »	3	0	0	0	12

Validation des saisies au plus tard à la fin du mois	2	1	0	0	11
Respect de l'irréversibilité des écritures après validation	2	0	1	0	10
Vérification de la datation et de la numérotation des documents (balances, journaux, grand-livre) édités	3	0	0	0	12
<b>Total</b>					69/72
<b>Taux de maîtrise</b>	$(69/72) * 100 = 95,83\%$				
<b>Travaux d'inventaire et de contrôle</b>	Je maîtrise	Je pratique	Je connais	Je ne connais pas	Nombre de points
Clôture des comptes le 31 décembre de chaque année	1	2	0	0	10
Arrêté des états financiers au plus tard dans les 4 mois suivant la clôture de l'exercice	1	2	0	0	10
Vérification du respect des principes Comptables	1	0	1	1	7
<b>Total</b>					27/36
<b>Taux de maîtrise</b>	$(27/36) * 100 = 75\%$				

<b>Présentation et communication des documents de synthèse</b>	Je maîtrise	Je pratique	Je connais	Je ne connais pas	Nombre de points
Edition des livres comptables suivants : livre-journal, grand-livre, balance générale, livre d'inventaire	3	0	0	0	12
Mise à disposition des utilisateurs des états financiers dans les délais légaux fixés pour leur délivrance	1	2	0	0	10
Conservation des livres comptables ou documents qui tiennent lieu, ainsi que les pièces justificatives pendant dix ans au moins	3	0	0	0	12
<b>Total</b>					34/36
<b>Taux de maîtrise</b>	$(34/36) * 100 = 94,44 \%$				
<b>Taux de maîtrise global de la compétence</b>	$[(94,44\% + 95,83\% + 75\% + 94,44\%) / 4] = 89,93\%$				

<b>COMPETENCES COMPORTEMENTALES</b>					
	Je maîtrise	Ça peut aller	J'ai des difficultés	Je n'y arrive pas	Nombre de points
Sens du contact	1	2	0	0	10
Rigueur	1	1	1	0	9
Méthodique et sens de l'organisation	1	2			10
Curiosité	2	1	0	0	11
Esprit de synthèse	1	2	0	0	10
Bon sens	1	2	0	0	10
Ouverture d'esprit	3	0	0	0	12
Adaptabilité	1	2	0	0	10
Capacité à se remettre en cause	1	1	1	0	9
Qualités managériales	1	2	0	0	10
<b>Total</b>					101/120
<b>Taux de maîtrise</b>	$(101/120) * 100 = 84,16\%$				

<b>COMPETENCES « METIER »</b>					
	Je connais et je l'utilise	Je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement	Je connais un peu	Je ne connais pas	Nombre de points
Connaissance des objectifs et de la stratégie de l'organisation	1	1	1	0	9
Connaissance des activités de l'organisation	2	1	0	0	11
Maîtrise des systèmes d'information comptables de l'organisation	3	0	0	0	12
Connaissance des « circuits » de l'organisation	2	1	0	0	11
Connaissance des sources d'information du métier	1	1	1	0	9
<b>Total</b>					52/60
<b>Taux de maîtrise</b>	$(52/60) * 100 = 86,67\%$				

Source : Nous-mêmes à partir de l'exploitation des questionnaires

Le taux de maîtrise global est la moyenne des taux de maîtrise par catégorie de compétences.

**Tableau 12: Taux global de maîtrise**

Compétences	Taux de maîtrise
Compétences techniques	89,93%
Compétences comportementales	84,16%
Compétences « métier »	86,67%
<b>Taux global de maîtrise</b>	<b>86,92%</b>

Source : Nous-mêmes à partir du tableau 9

### 6.1.3. Evaluation de l'organisation

L'enquête menée pour évaluer cette variable concernait comme les précédentes le personnel de l'Agence comptable. Il s'agit de faire le point des réponses des différents enquêtés qui sont en affectant le nombre de points correspondant aux différentes réponses et en déterminant le taux de support structurel par critère et le taux de support structurel global. Pour chaque critère (positionnement, fonctionnement, ressources), le nombre de points maximal par question est de 4 et le nombre de points minimal, 1. Ce qui induit qu'avec un effectif de trois (3) enquêtés, le nombre de points maximal est de 12 et le nombre de points minimal 3.

**Tableau 13: Evaluation de l'organisation du processus comptable**

<b>POSITIONNEMENT</b>					
	Oui tout à fait	Oui en partie	Non	Non et c'est très dommageable	Nombre de points
Connaissez-vous le positionnement de l'Agence comptable dans l'organigramme?	3	0	0	0	12
Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes de l'Agence comptable avec lesquels vous travaillez ou pouvez être amené à travailler ?	3	0	0	0	12
Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes des autres services avec lesquels vous pouvez être amené à travailler ?	3	0	0	0	12
Le positionnement de l'Agence comptable permet-il l'obtention des informations facilement ?	0	1	2	0	7
Le positionnement de l'Agence comptable est-il en correspondance avec les objectifs ?	0	2	1	0	8
<b>Total</b>					51/60
<b>Taux de support structurel</b>	$(51/60) * 100 = 85\%$				

<b>FONCTIONNEMENT</b>					
	Oui tout à fait	Oui en partie	Non	Non et c'est très dommageable	Nombre de points
La structure de l'Agence comptable et ses règles de gestion des activités sont-elles clairement définies ?	1	2	0	0	10
Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes des clients internes et externes ?	1	2	0	0	10
Le mode de management de l'Agence comptable vous satisfait-il ?	1	1	1	0	9
Les outils que vous avez à votre disposition pour exercer votre fonction sont-ils satisfaisants ?	0	2	1	0	8
Les processus de l'Agence comptable sont-ils formalisés et communiqués ?	2	1	0	0	10
<b>Total</b>					47/60
<b>Taux de support structurel</b>	$(47/60) * 100 = 78,33\%$				
<b>RESSOURCES</b>					
	Très élevé	Elevé	Moyen	Faible	Nombre de points
Comment se situent le nombre de salariés de votre département par rapport au poids de vos activités ?	0	0	0	3	3



Comment se situe le coût global de fonctionnement de l'Agence comptable de votre organisation par rapport à vos activités ?	0	0	3	0	6
Comment se situe le coût salarial de l'Agence comptable de votre organisation par rapport à la norme et à vos activités ?	0	0	2	1	5
<b>Total</b>					14/36
<b>Taux de support structurel</b>	$(14/36) * 100 = 38,89\%$				

**Source :** Nous-mêmes à partir des de l'exploitation des questionnaires

Le taux de support global est obtenu en faisant la moyenne de l'ensemble des taux de support obtenus pour chaque critère. Toutefois, notons que pour le critère « ressources » le taux sera affecté d'un coefficient 2 pour tenir compte de l'importance de ce dernier par rapport aux autres dans la structure.

**Tableau 14: Taux de support structurel global**

	<b>Taux de support structurel</b>
Positionnement	85%
Fonctionnement	78,33%
Ressources	$38,89*2= 77,78\%$
<b>Taux de support structurel global</b>	<b>60,28 %</b>

**Source :** Nous-mêmes à partir du tableau 11

#### **6.1.4. Evaluation de la satisfaction des clients**

L'enquête menée pour évaluer cette variable concernait les clients internes et externes de l'Agence comptable. Trois types de clients ont été identifiés à savoir : la direction générale, les autres managers et le commissaire aux comptes. Il s'agit de faire le point des réponses des différents enquêtés qui sont au nombre de deux (2) pour la Direction générale, cinq (5) pour les autres managers et un (1) pour le commissaire aux comptes en affectant le nombre de points correspondant aux différentes réponses et en déterminant le taux de satisfaction par type de clients et le taux de satisfaction global. Pour chaque réponse, le nombre de points maximal est de 4 (très satisfait) et le nombre de points minimal 1 (non satisfait).

**Tableau 15: Evaluation de la satisfaction des clients du processus comptable**

<b>DIRECTION GENERALE</b>					
	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Non satisfait	Nombre de points
Définir la stratégie comptable et les objectifs à atteindre	0	2	0	0	6
Décliner la stratégie de l'entreprise dans l'Agence comptable	0	2	0	0	6
Gérer les situations difficiles avec le Commissaire aux comptes	0	2	0	0	6
Gérer la performance de l'Agence	0	2	0	0	6
Gérer les risques	0	1	1	0	5
Gérer les coûts	0	1	1	0	5
Gérer les ressources humaines	0	2	0	0	6
Fourniture des informations comptables dans les délais requis	0	2	0	0	6

Fourniture de conseils pour une amélioration de la situation des comptes	0	2	0	0	6
<b>Total</b>					52/72
<b>Taux de satisfaction</b>	$(52/72) * 100 = 72,22\%$				
<b>AUTRES MANAGERS DE L'ORGANISATION</b>					
	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Non satisfait	Nombre de points
Traitement adéquat des prestations demandées	0	2	1	2	10
Traitement des prestations demandées dans les délais souhaités	0	1	2	2	9
<b>Total</b>					13/40
<b>Taux de satisfaction</b>	$(13/40) * 100 = 32,5\%$				
<b>COMMISSAIRE AUX COMPTES</b>					
	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Non satisfait	Nombre de points
Fourniture des informations nécessaires au contrôle des comptes et dans les délais	0	1	0	0	3

Collaboration des comptables et du Chef	0	1	0	0	3
<b>Total</b>					6/8
<b>Taux de satisfaction</b>	$(6/8) * 100 = 75\%$				

**Source :** Nous-mêmes à partir de l'exploitation des questionnaires

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le taux de satisfaction global est obtenu en faisant la moyenne des taux de satisfaction des différentes catégories de clients.

**Tableau 16: Taux de satisfaction global**

Clients	Taux de satisfaction
Direction générale	72,22%
Autres managers	32,5%
Commissaire aux comptes	75%
<b>Taux de satisfaction global</b>	<b>51,91%</b>

**Source :** Nous-mêmes à partir du tableau 13

#### 6.1.5. Détermination du taux de performance global

Après avoir déterminé les taux par variable, le taux de performance globale du processus est obtenu en faisant la moyenne de ces taux comme nous le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau 17: Taux de performance global**

Taux	Niveau
Taux d'activité	80,62%
Taux de maîtrise	86,92%
Taux de support structurel	60,28%
Taux de satisfaction	51,91%
<b>Taux de performance global</b>	<b>69,93%</b>

**Source :** Nous-mêmes à partir des tableaux 8,10, 12 et 14

Le taux de performance global est de 69,93 %, ce qui signale une situation a priori satisfaisante. De plus, les quatre taux composant le taux de performance global sont compris entre 51 % et 81 % et indiquent donc une situation convenable.

A travers la section suivante, nous essaierons de mieux comprendre les facteurs explicatifs du niveau de ces différents taux.

## **6.2. Analyse des résultats de l'évaluation**

Une analyse poussée permet d'appréhender plus « finement » le niveau de performance du processus comptable et de mettre en avant certains points susceptibles d'être améliorés.

### **6.2.1. Analyse du taux d'activité**

L'enquête sur cette variable a consisté à s'assurer que les activités définies dans le référentiel SYSCOHADA sont réalisées dans le processus comptable de l'EISMV. Le constat est que dans l'ensemble ces activités sont effectivement réalisées à l'exception de la saisie comptable et des travaux d'inventaire et contrôle pour lesquelles des tâches jugées importantes par le référentiel ne sont pas réalisées. Il s'agit pour la saisie comptable de la tâche « enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base fournies par les pièces collectées » et pour les travaux d'inventaire et contrôle de la tâche « vérification du respect des principes comptables ». La non réalisation de la première tâche s'explique par le rattachement de nombreuses activités « hors comptabilité » à l'Agence comptable qui provoque une contrainte de ressources temporelles préjudiciable à l'exécution de cette tâche. La non réalisation de la seconde tâche s'explique par une erreur de jugement de la part du Responsable de l'Agence sur son importance en fin d'exercice.

Toutefois, le taux de 80,62% justifie tout de même une grande volonté manifeste de fournir une information comptable régulière, fiable et sincère aux destinataires des états financiers.

Positionner ce taux sur un barème de taux d'activité nous indique un processus comptable exhaustive c'est à dire une situation où le processus réalise entre 75 et 100 % du référentiel d'activités selon AUTISSIER.

### **6.2.2. Analyse du taux de maîtrise**

Le taux de maîtrise du processus comptable est très satisfaisant en témoigne son niveau qui est de 86,92%. Il témoigne de la rigueur qui a été mise dans le recrutement des comptables. Il fait état d'une maîtrise très élevée dans l'ensemble des compétences évaluées. Ce taux indique un processus comptable expert comme nous l'indique le baromètre du taux de maîtrise de AUTISSIER c'est-à-dire un taux de maîtrise en moyenne de 75%. Un processus comptable expert témoigne d'une maîtrise dans tous les domaines et les personnes évaluées peuvent être considérées comme des experts du processus.

### **6.2.3. Analyse du taux de support structurel**

Le taux de support structurel est globalement satisfaisant (60,28%). Le positionnement (85%) et le fonctionnement (78,33%) sont excellents mais, le niveau des ressources (38,89%) du processus constitue une insuffisance structurelle qu'il faut améliorer par des solutions ciblées pour relever le niveau de performance en raison du poids important des ressources dans la structure.

A la lecture du barème de taux de support structurel de AUTISSIER, nous sommes avec le taux de 60,28% dans une situation d'optimisation structurelle. L'optimisation structurelle dont le taux est compris entre 50 % et 75 % démontre que les différentes variables qualifiées (positionnement, ressources, fonctionnement) sont jugées acceptables et correspondent à l'activité, avec des remarques du type « ça va mais on pourrait faire mieux ».

### **6.2.4. Analyse du taux de satisfaction**

Dans une démarche qualité, plaçant le client et sa satisfaction comme des éléments centraux d'une bonne gestion, l'analyse de la satisfaction permet de confronter des prestations et des modes relationnels avec des clients (majoritairement internes) dont les besoins et les attentes doivent être traités au mieux. De cette confrontation, découle un taux de satisfaction de 51,91% jugé à la limite satisfaisant et qu'il faudra améliorer. Le maillon faible du niveau de ce taux est le taux de satisfaction des managers de l'organisation (32,5%) car les taux de satisfaction des autres clients sont satisfaisants. Il traduit les difficultés relationnelles entre l'Agence comptable et les autres services de l'organisation.

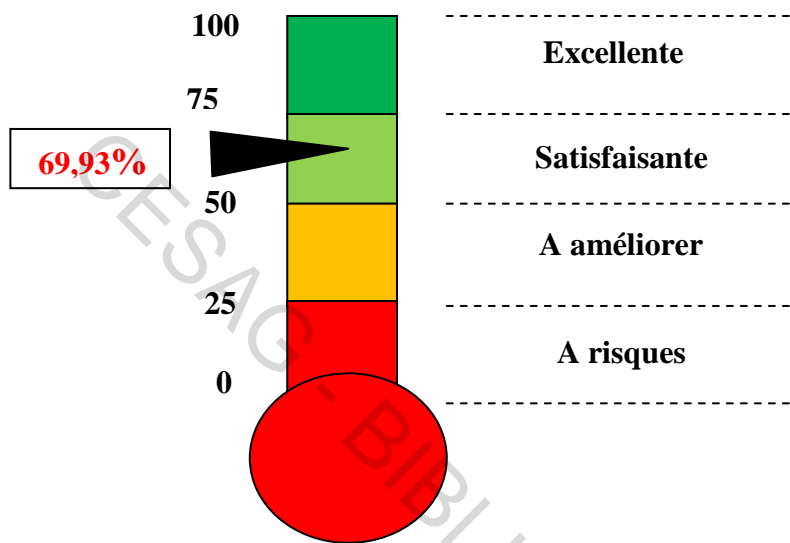
Le taux de satisfaction global obtenu correspond à un niveau d'écoute client suivant le baromètre de taux de satisfaction d'AUTISSIER. Cette écoute représente une situation dans laquelle l'évalué sait être attentif aux besoins de ses clients sans être en mesure d'y répondre systématiquement, en raison de ses faiblesses de moyens structurels. Les relations entretenues avec les bénéficiaires sont bonnes et sont caractérisées par des rencontres régulières pour les explications et l'exploitation des différentes prestations. La différence par rapport au niveau « qualité de services » qui est le niveau supérieur de ce baromètre est une moindre capacité de transformation des prestations pour correspondre pleinement aux attentes des décisionnels et des managers.



### 6.2.5. Analyse du taux de performance global

Le taux de performance global qui est de 69,93% est satisfaisant comme nous l'indique son positionnement sur le baromètre de performance globale qui donne une indication qualitative. Le processus est moyen partout, il fait ce qui lui est demandé. Pour autant, il ne fait pas preuve d'innovation et de recherche d'amélioration par lui-même.

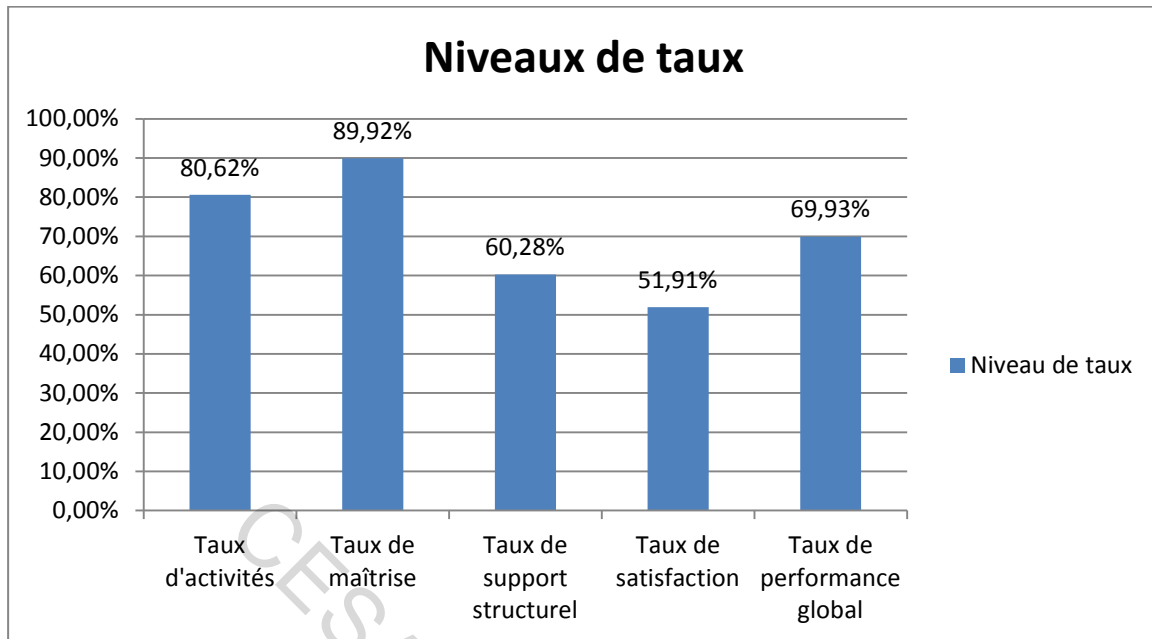
**Figure 9: Baromètre de performance globale**



**Source:** Nous-mêmes à partir du tableau 15

Les différents niveaux de taux qui composent cette performance peuvent être synthétisés par la figure suivante.

**Figure 10: Niveaux des taux composant le taux de performance globale**

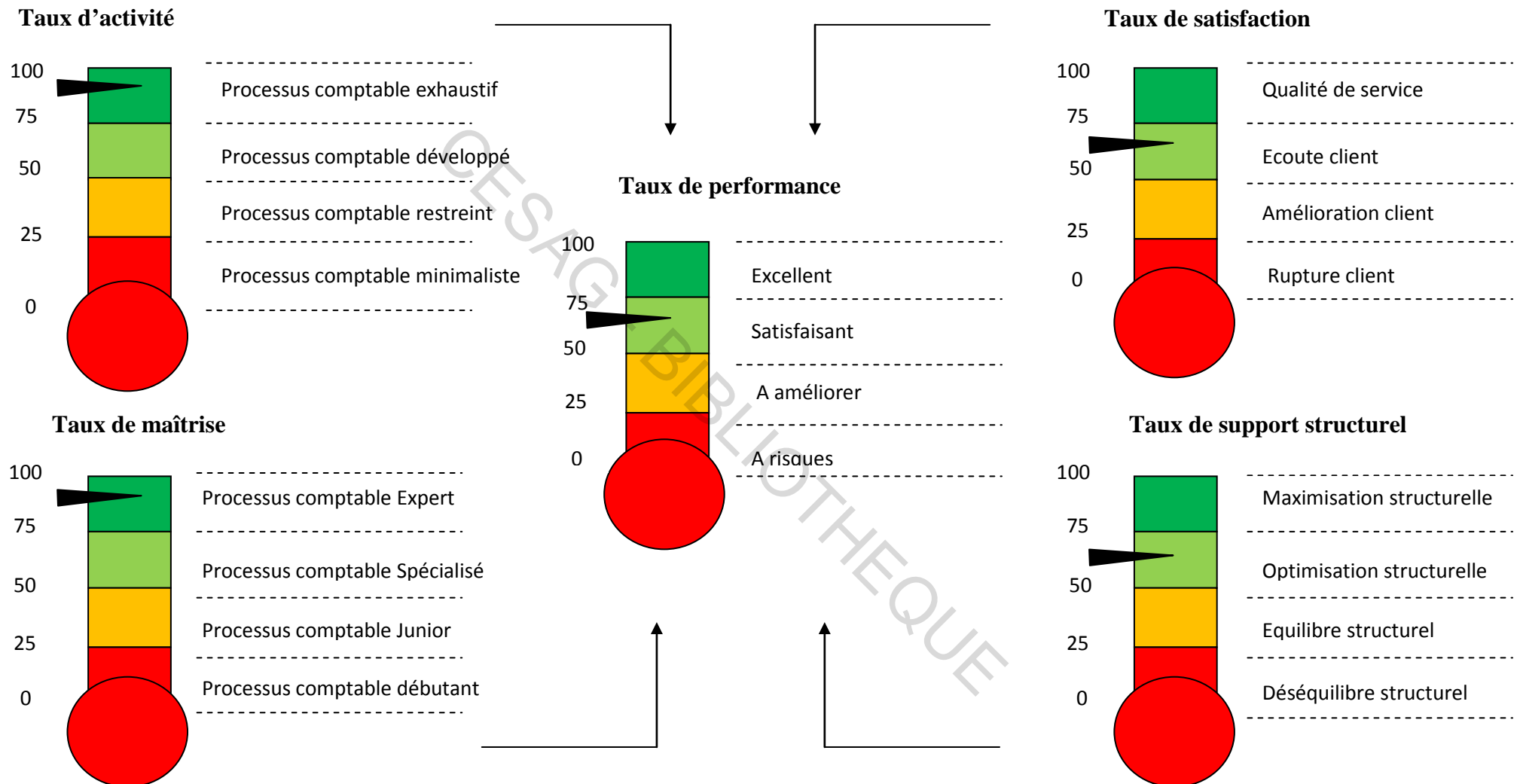


**Source :** Nous-mêmes à partir du tableau 15

La performance du processus comptable est donc globalement satisfaisante. Ce qui est réalisé par ce processus est acceptable. Il remplit son contrat sans zèle. Mais sa performance peut être améliorée en agissant sur sa structure et la satisfaction de ses clients à court ou moyen terme.

La figure ci-dessous illustre l'impact des quatre baromètres sur le baromètre de performance globale.

Figure 11: Synthèse des baromètres de taux



Source : Nous-mêmes à partir du MEF et des résultats obtenus.

### **6.3. Recommandations pour une amélioration de la performance globale**

Les recommandations que nous formulons dans cette présente section ont pour but de contribuer à l'amélioration de la performance du processus comptable de l'EISVM.

#### **6.3.1. Recommandations sur le pôle « activités »**

L'enquête sur ce pôle nous a révélé un taux d'activités très satisfaisant du processus mais des écarts ont tout de même été relevés par rapport au référentiel sur la réalisation de certaines tâches. Au regard de l'importance de celles-ci, les intégrer dans les activités auxquelles elles correspondent augmenterait davantage le taux d'activités et indirectement le taux de performance global du processus.

#### **6.3.2. Recommandations sur le pôle « compétences »**

Il ressort de l'analyse du taux de maîtrise qu'il est très satisfaisant et témoigne de l'expertise des enquêtés dans la réalisation de leurs tâches. Toutefois, au regard du caractère dynamique des compétences, il est important d'œuvrer à les améliorer ou à défaut les maintenir à ce niveau par des actions ciblées comme les formations.

#### **6.3.3. Recommandations sur le pôle « organisation »**

Il apparaît clairement que ce sont les ressources qui sont à l'origine du niveau moyen du taux de support structurel. Quand on sait que ces dernières constituent le principal facteur de motivation du personnel, il en va de soi de mettre à leur disposition toutes les ressources matérielles, humaines et financières suffisantes pour la réalisation de leurs activités. Cela aura pour conséquence une amélioration du taux structurel et donc de la performance globale. Il apparaît aussi nécessaire d'agir sur le positionnement et le fonctionnement du processus qui sont certes très satisfaisants mais peuvent être encore meilleurs.

#### **6.3.4. Recommandations sur le pôle « clients »**

Le taux de satisfaction des clients du processus a une grande responsabilité dans le niveau actuel du taux de performance globale. Ce taux peut certes être indexé mais comme constaté dans notre analyse, une de ses composantes est principalement à l'origine de son faible niveau à savoir le taux de satisfaction des autres managers de l'organisation avec lesquels la fonction comptable collabore. Ces derniers ne sont pas satisfaits de la fonction comptable en témoigne le niveau du taux de satisfaction qui est de 32,5%. L'amélioration de leur satisfaction peut

résider dans leur prise de connaissance des exigences du métier comptable à travers des sensibilisations menées par la haute hiérarchie mais aussi dans la résolution de l'insuffisance structurelle occasionnée par les ressources modestes allouées à l'Agence comptable qui est probablement la principale source de discordance avec les autres services car ayant besoin de ressources suffisantes pour réaliser ses prestations de manière adéquate et dans les délais.

Au final une prise en compte de l'ensemble de ces propositions aurait inéluctablement des répercussions positives sur la performance globale tout en accordant une attention particulière à la satisfaction des clients, facteur majoritairement explicatif du niveau actuel du taux global de performance.

### **Conclusion**

Ce chapitre a été pour nous le cadre pour mettre en pratique le modèle d'évaluation retenu. Les données collectées nous ont permis d'évaluer le processus et de soumettre à analyse les résultats obtenus afin d'identifier les faiblesses. Pour pallier ces dernières, nous avons essayé de formuler des recommandations sans avoir la prétention de l'avoir fait avec exhaustivité.

## **Conclusion de la partie**

Cette partie nous a permis à travers les trois chapitres qui la composent de traiter des aspects pratiques de notre thème.

Dans le chapitre un, il a été question de la présentation de la structure qui nous a accueilli pour le stage en faisant ressortir son historique, ses missions, son organisation, ses prestations et ses partenariats.

Le chapitre deux a servi à la description du processus comptable de ladite structure dans ses aspects essentiels.

Enfin, le chapitre trois que nous considérons comme le centre de notre étude, nous a servi de cadre à l'évaluation de la performance du processus, à l'analyse des résultats obtenus et à la proposition de recommandations pour pallier les failles relevées.

**CONCLUSION GENERALE**

Le processus comptable n'est pas un processus immuable. Au fil de son évolution, il s'est adapté au contexte économique pour devenir aujourd'hui un outil incontournable de prise de décision au sein de l'organisation. Qu'il s'agisse d'une organisation publique ou privée, à but lucratif ou non lucratif, la tenue d'une comptabilité y trouve tout son sens dans la mesure où les apporteurs de fonds et les autres parties prenantes ont besoin d'avoir des informations sur la santé comptable et financière de celle-ci afin d'être mieux éclairés dans leurs décisions. Processus transversal de l'organisation, celui-ci nécessite une attention particulière à travers une évaluation récurrente de sa performance. Cette dernière peut être préjudiciable à l'efficacité des autres processus et à la pérennité de l'organisation en raison de la transversalité du processus comptable.

La performance est une réunion de plusieurs éléments à savoir l'Efficacité, l'Efficiences, l'Economie, la Qualité, la Durabilité, l'Equité et comprend plusieurs dimensions que sont : les dimensions stratégique, humaine, organisationnelle, financière, interne et externe. La performance elle-même est un processus dynamique et doit faire l'objet d'un plan d'évaluation et de suivi. Plusieurs modèles d'évaluation de la performance ont été élaborés par des auteurs, mais leur application relève du contexte. C'est effectivement selon le contexte, que nous avons porté notre choix sur le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle de AUTISSIER.

La mise en œuvre de ce modèle nous a révélé une performance satisfaisante mais pas très rassurante du processus comptable de l'EISMV. En effet, des facteurs comme les ressources allouées à ce processus et la satisfaction de ses clients plombent cette performance et méritent une attention particulière dans le court ou moyen terme au risque de la dégrader davantage.

Pour finir, nous n'avons pas la prétention d'avoir mené une étude exhaustive car ce travail n'est qu'une initiative. Il n'est donc pas exempt de tout reproche et nous espérons qu'il pourra ouvrir la voie à d'autres travaux de recherche en rapport avec le thème étudié et ceci afin de parfaire notre réflexion.



**ANNEXES**

### **Annexe 1: Guide d'entretien**

1. Quels sont les objectifs assignés à votre service ?
2. Quel type de comptabilité pratiquez-vous ?
3. Il existe trois systèmes comptables définis par le droit comptable OHADA ? A quel système appartient l'EISMV ? Pourquoi vous identifiez-vous à ce système ?
4. Comment est organisé le service comptable ? Qui fait quoi ?
5. Quelles sont les tâches effectuées par votre service sur un exercice donné et quelles sont les tâches postérieures à la clôture de l'exercice ?
6. Si on vous demandait de résumer ces tâches en étapes, dans l'ordre quelles sont les différentes étapes du processus comptable ?
7. Quels sont les documents de synthèse que vous élaborer en fin d'exercice ?
8. Quelles sont les grandes rubriques de ces documents ?
9. On constate que vos flux sont assez volumineux et génèrent des charges et des produits assez importants. Avez-vous l'intention de migrer vers un régime comptable supérieur dans les années à venir pour une meilleure lecture de votre situation financière ?
10. Au regard de la nature de vos activités (tenue de la comptabilité, gestion de la trésorerie, paie, etc.), cela ne constitue-t-il pas une forte centralisation de tâches en un seul point, et une incompatibilité entre certaines d'entre elles ? Ne pensez-vous pas que cela pourrait être de nature à mettre mal au point votre contrôle interne ?
11. L'EISMV dispose-t-elle d'un manuel de procédures comptables et financières ?
12. Quels sont les différents contrôles effectués au niveau de votre service ?
13. Pensez-vous que le service comptable est doté de moyens (matériels, humains, financiers) suffisants pour atteindre ses objectifs ?
14. Quels sont les rapports de votre service avec les autres structures de l'EISMV ? Les clients ? Les fournisseurs ? Les autres partenaires ?
15. Trouvez-vous vos collaborateurs suffisamment engagés pour l'atteinte des objectifs de votre service ? Êtes-vous satisfait de leur rendement ?
16. Existe-t-il un budget spécifique à votre service ? Si oui, le solde entre les prévisions et les réalisations, est-il régulièrement positif ?
17. L'EISMV a-t-elle déjà été soumise à une sanction administrative ou judiciaire pour une faute impliquant son service comptable ?

18. Pensez-vous que la qualité de vos services soit largement supérieure aux coûts engagés ?
19. En cas d'anomalies rencontrées sur des pièces justificatives, quelles sont les mesures prises ?
20. L'Agence comptable a-t-elle déjà subi des incidents liés à la sécurité de son système informatique ? Ces incidents sont-ils récurrents ?

**Merci de votre disponibilité**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 2: Questionnaire au personnel de l'Agence comptable**

**QUESTIONNAIRE**

- ⇒ Cette enquête se situe dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de cycle ; elle n'est initiée par aucune structure de l'EISMV ;
- ⇒ L'enquête est anonyme, par conséquent votre identité ne devra apparaître sur le questionnaire ;
- ⇒ Encerclez la réponse qui correspond à votre choix ;
- ⇒ Veuillez recevoir nos sincères remerciements pour votre disponibilité.

**I. PÔLE « ACTIVITÉS »**

<b>Préparation de la saisie comptable</b>		
Collecte des pièces justificatives	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
Vérification de la conformité des pièces collectées	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
Classement chronologique des pièces comptables et suivant le manuel de procédures de l'organisation	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
<b>Saisie comptable</b>		
Enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base fournies par les pièces collectées	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
Emploi de la technique de partie double	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
Vérification de la correspondance « total débit » et « total crédit »	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
Validation des saisies au plus tard à la fin du mois	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
Respect de l'irréversibilité des écritures après validation	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
Vérification de la datation et de la numérotation des documents (balances, journaux, grand-livre) édités	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante

<b>Travaux d'inventaire et de contrôle</b>		
Clôture des comptes le 31 décembre de chaque année	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
Arrêté des états financiers au plus tard dans les 4 mois suivant la clôture de l'exercice	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
Vérification du respect des principes Comptables	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
<b>Présentation et communication des documents de synthèse</b>		
Edition des livres comptables suivants : livre-journal, grand-livre, balance générale, livre d'inventaire	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
Mise à disposition des utilisateurs des états financiers dans les délais légaux fixés pour leur délivrance	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante
Conservation des livres comptables ou documents qui tiennent lieu, ainsi que les pièces justificatives pendant dix ans au moins	a. Tâche réalisée b. Tâche non réalisée	a. Tâche importante b. Tâche peu importante

## II. PÔLE « COMPÉTENCES »

### II.1 COMPÉTENCES TECHNIQUES

<b>Préparation de la saisie comptable</b>		
Collecte des pièces justificatives	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
Vérification de la conformité des pièces collectées	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
Classement chronologique des pièces comptables et suivant le manuel de procédures de l'organisation	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas

<b>Saisie comptable</b>		
Enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base fournies par les pièces collectées	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
Emploi de la technique de partie double	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
Vérification de la correspondante « total débit » et « total crédit »	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
Validation des saisies au plus tard à la fin du mois	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
Respect de l'irréversibilité des écritures après validation	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
Vérification de la datation et de la numérotation des documents (balances, journaux, grand-livre) édités	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
<b>Travaux d'inventaire et de contrôle</b>		
Clôture des comptes le 31 décembre de chaque année	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
Arrêté des états financiers au plus tard dans les 4 mois suivant la clôture de l'exercice	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
Vérification du respect des principes Comptables	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
<b>Présentation et communication des documents de synthèse</b>		
Edition des livres comptables suivants : livre-journal, grand- livre, balance générale, livre d'inventaire	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
Mise à disposition des utilisateurs des états financiers dans les délais légaux fixés pour leur délivrance	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas
Conservation des livres comptables ou documents qui tiennent lieu, ainsi que les pièces justificatives pendant dix ans au moins	a. Je maîtrise c. Je connais	b. Je pratique d. Je ne connais pas

## II.2 COMPETENCES COMPORTEMENTALES

Sens du contact	a. Je maîtrise c. J'ai des difficultés	b. Ça peut aller d. Je n'y arrive pas
Rigueur	a. Je maîtrise c. J'ai des difficultés	b. Ça peut aller d. Je n'y arrive pas
Méthodique et sens de l'organisation	a. Je maîtrise c. J'ai des difficultés	b. Ça peut aller d. Je n'y arrive pas
Curiosité	a. Je maîtrise c. J'ai des difficultés	b. Ça peut aller d. Je n'y arrive pas
Esprit de synthèse	a. Je maîtrise c. J'ai des difficultés	b. Ça peut aller d. Je n'y arrive pas
Bon sens	a. Je maîtrise c. J'ai des difficultés	b. Ça peut aller d. Je n'y arrive pas
Ouverture d'esprit	a. Je maîtrise c. J'ai des difficultés	b. Ça peut aller d. Je n'y arrive pas
Adaptabilité	a. Je maîtrise c. J'ai des difficultés	b. Ça peut aller d. Je n'y arrive pas
Capacité à se remettre en cause	a. Je maîtrise c. J'ai des difficultés	b. Ça peut aller d. Je n'y arrive pas
Qualités managériales	a. Je maîtrise c. J'ai des difficultés	b. Ça peut aller d. Je n'y arrive pas

## II.3 COMPETENCES « METIER »

Connaissance des objectifs et de la stratégie de l'organisation	a. Je connais et je l'utilise b. Je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement c. Je connais un peu d. Je ne connais pas
Connaissance des activités de l'organisation	a. Je connais et je l'utilise b. Je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement c. Je connais un peu d. Je ne connais pas
Maîtrise des systèmes d'information comptables de l'organisation	a. Je connais et je l'utilise b. Je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement c. Je connais un peu d. Je ne connais pas
Connaissance des « circuits » de l'organisation	a. Je connais et je l'utilise b. Je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement c. Je connais un peu d. Je ne connais pas

Connaissance des sources d'information du métier	a. Je connais et je l'utilise b. Je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement c. Je connais un peu d. Je ne connais pas
--	---

### III. PÔLE « ORGANISATION »

POSITIONNEMENT		
Connaissez-vous le positionnement de l'Agence comptable dans l'organigramme?	a. Oui tout à fait c. Non	b. Oui en partie d. Non et c'est très dommageable
Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes de l'Agence comptable avec lesquels vous travaillez ou pouvez être amené à travailler ?	a. Oui tout à fait c. Non	b. Oui en partie d. Non et c'est très dommageable
Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes des autres services avec lesquels vous pouvez être amené à travailler ?	a. Oui tout à fait c. Non	b. Oui en partie d. Non et c'est très dommageable
Le positionnement de l'Agence comptable permet-il l'obtention des informations facilement ?	a. Oui tout à fait c. Non	b. Oui en partie d. Non et c'est très dommageable
Le positionnement de l'Agence comptable est-il en correspondance avec la culture de l'entreprise ?	a. Oui tout à fait c. Non	b. Oui en partie d. Non et c'est très dommageable
FONCTIONNEMENT		
La structure de l'Agence comptable et ses règles de gestion des activités est-elle clairement définie ?	a. Oui tout à fait c. Non	b. Oui en partie d. Non et c'est très dommageable
Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes des clients internes et externes ?	a. Oui tout à fait c. Non	b. Oui en partie d. Non et c'est très dommageable
Le mode de management de l'Agence comptable vous satisfait-il ?	a. Oui tout à fait c. Non	b. Oui en partie d. Non et c'est très dommageable
Les outils que vous avez à votre disposition pour exercer votre fonction sont-ils satisfaisants ?	a. Oui tout à fait c. Non	b. Oui en partie d. Non et c'est très dommageable



Les processus de l'Agence comptable sont-ils formalisés et communiqués ?	a. Oui tout à fait c. Non	b. Oui en partie d. Non et c'est très dommageable
<b>RESSOURCES</b>		
Comment se situent le nombre de salariés de votre département par rapport au poids de vos activités ?	a. Très élevé b. Elevé c. Moyen d. Faible	
Comment se situe le coût global de fonctionnement de l'Agence comptable de votre organisation par rapport à vos activités?	a. Très élevé b. Elevé c. Moyen d. Faible	
Comment se situe le coût salarial de l'Agence comptable de votre organisation par rapport à la norme et à vos activités ?	a. Très élevé b. Elevé c. Moyen d. Faible	

**Annexe 3: Questionnaire aux clients du processus comptable**

**QUESTIONNAIRE**

- ⇒ Cette enquête se situe dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de cycle ; elle n'est initiée par aucune structure de l'EISMV ;
- ⇒ L'enquête est anonyme, par conséquent votre identité ne devra apparaître sur le questionnaire ;
- ⇒ Veuillez encerclez la réponse qui correspond à votre choix ;
- ⇒ Veuillez recevoir nos sincères remerciements pour votre disponibilité.

<b>DIRECTION GENERALE</b>		
Définir la stratégie comptable et les objectifs à atteindre	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
Décliner la stratégie de l'entreprise dans l'Agence comptable	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
Gérer les situations difficiles avec le Commissaire aux comptes	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
Gérer la performance de l'Agence	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
Gérer les risques	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
Gérer les coûts	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
Gérer les ressources humaines	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
Fourniture des informations comptables dans les délais requis	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
Fourniture de conseils pour une amélioration de la situation des comptes	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
<b>AUTRES MANAGERS DE L'ORGANISATION</b>		
Traitement adéquat des prestations demandées	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait

Traitement des prestations demandées dans les délais souhaités	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
<b>CONTRÔLEUR DES COMPTES</b>		
Fourniture des informations nécessaires au contrôle des comptes et dans les délais	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait
Collaboration des comptables et du Chef	a. Très satisfait c. Peu satisfait	b. Satisfait d. Non satisfait

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 4: Fiche de pré-comptabilisation**

**EISMV/2013** Pièce N° \_\_\_\_\_  
 CODE JNL  Date \_\_\_\_\_

**FICHE DE PRECOMPTABILISATION**

COMPTE DEBITE	MONTANT DEBITE
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

COMPTE CREDITE	MONTANT CREDITE
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**EISMV/2013** Pièce N° \_\_\_\_\_  
 CODE JNL  Date \_\_\_\_\_

**FICHE DE PRECOMPTABILISATION**

COMPTE DEBITE	MONTANT DEBITE
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

COMPTE CREDITE	MONTANT CREDITE
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**EISMV/2013** Pièce N° \_\_\_\_\_  
 CODE JNL  Date \_\_\_\_\_

**FICHE DE PRECOMPTABILISATION**

COMPTE DEBITE	MONTANT DEBITE
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

COMPTE CREDITE	MONTANT CREDITE
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**EISMV/2013** Pièce N° \_\_\_\_\_  
 CODE JNL  Date \_\_\_\_\_

**FICHE DE PRECOMPTABILISATION**

COMPTE DEBITE	MONTANT DEBITE
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

COMPTE CREDITE	MONTANT CREDITE
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**EISMV/2013** Pièce N° \_\_\_\_\_  
 CODE JNL  Date \_\_\_\_\_

**FICHE DE PRECOMPTABILISATION**

COMPTE DEBITE	MONTANT DEBITE
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

COMPTE CREDITE	MONTANT CREDITE
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGES

1. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2010), *DCG 11 Contrôle de gestion, manuel et applications*, 2<sup>e</sup> édition, Editions Dunod, Paris, 752 pages.
2. AUTISSIER David & DELAYE Valérie (2008), *Mesurer la performance du Système d'information*, Editions d'Organisation, Paris, 213 pages.
3. BACQUEROËT Daniel & THIERRY Luthi (2011), *Améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandations concrètes*, Editions d'Organisation, Paris, 257 pages.
4. BAROUCH Gilles (2010), *Booster la performance de son entreprise*, AFNOR Editions, Paris, 82 pages.
5. BOUQUIN Henri (2004), *Le Contrôle de Gestion*, 6<sup>ème</sup> édition, Presses Universitaires de France, Paris, 508 pages.
6. BOURGUIGNON Annick (2000), *Performance et Contrôle de gestion, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Economica, Paris, 941 pages.
7. BRILMAN Jean (2001), *Les meilleures pratiques du management au cœur de la performance*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 472 pages.
8. BRANDENBURG Hans & WOJTYNA Jean-Pierre (2006), *L'approche processus, mode d'emploi*, 2<sup>e</sup> édition, Editions Eyrolles, Paris, 191 pages.
9. BRILMAN Jean & HERARD Jacques (2006), *Les meilleures pratiques de Management*, 6<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 631 pages.
10. DAYAN Armand (2004), *Manuel de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Ellipses Edition Marketing, Paris, 975 pages.
11. DEMEESTERE René, LORINO Philippe & MOTTIS Nicolas (2009), *Contrôle de Gestion et Pilotage de l'entreprise*, 4<sup>ème</sup> édition, Editions DUNOD, Paris, 368 pages.
12. DEMING William (2002), *Hors la crise*, 3<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 345 pages.
13. DIALLO Mamadou Ibra & SAMBE Oumar (2003), *Le praticien comptable : système comptable OHADA*, 3<sup>e</sup> édition, Editions comptables et Juridiques (ECJ), Dakar, 1055 pages.
14. DORIATH Brigitte, LOZATO Michel, MENDES Paula & NICOLLE Pascal (2008), *Comptabilité et gestion des organisations*, 6<sup>ème</sup> édition, Editions DUNOD, Paris, 368 pages.
15. DURAFOUR Noëlle (2001), *Comptabilité : les travaux d'inventaires*, Ellipses, Paris, 63 pages.

16. FIESTHAMMEL Daniel & MASSOT Pierre (2005), *Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité des activités*, Editions AFNOR, Paris, 203 pages.
17. FRASER Nancy (2005), *Qu'est ce que la justice sociale ? Reconnaissance et distribution*, Editions Découverte, Paris, 179 pages.
18. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier & BONNIER Carole (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino Editeur, Paris, 269 pages.
19. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier & BONNIER Carole (2008), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 3<sup>ème</sup> édition, Gualino Editeur, Paris, 401 pages.
20. GOVOEI Bernard (2007), *Précis de comptabilité générale*, 2<sup>e</sup> édition, Editions Etudis, Abidjan, 863 pages.
21. Groupe Revue Fiduciaire (2003), *L'arrêté des comptes Tome 1, le contrôle de la balance*, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 480 pages.
22. Groupe Revue Fiduciaire (2003), *L'arrêté des comptes Tome 2, les comptes annuels et les déclarations fiscales*, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 365 pages.
23. JAMBART Claude & CABY François (2000), *La qualité dans les services : fondements, théories, outils*, Economica, Paris, 179 pages.
24. KAPLAN Robert & NORTON David (2003), *Le tableau de bord prospectif*, 3<sup>ème</sup> tirage, Editions d'Organisation, Paris, 423 pages.
25. LASSEGUE Pierre, DEJEAN Frédérique & LETHEULE Marie-Astrid (2012), *Lexique de comptabilité*, 7<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, 768 pages.
26. LORINO Philippe, DEMEESTERE René & MOTTIS Nicolas (2013), *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion*, 5<sup>e</sup> édition, Editions Dunod, Paris, 384 pages.
27. MARTINET Alain Charles & SILEM Ahmed (2003), *Lexique de gestion*, 6<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 523 pages.
28. MOLHO Denis & FERNANDEZ-POISSON Dominique (2009), *Tableaux de bord : outils de performance*, Editions d'Organisation, Paris, 218 pages.
29. MOUTOT Jean-Michel & BERNARDIN Emmanuelle (2010), *Mesurer la performance de la fonction Achats*, Editions d'Organisation, Paris, 191 pages.
30. MUSGRAVE Richard (2008), *Introduction aux finances publiques : chapitre 6*, Université de Fribourg, Fribourg, 19 pages.
31. MYKITA Patrick & TUSZYNSKY Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Editions Foucher, Paris, 287 pages.

32. PINTO Paul (2003), *La performance durable*, Editions Dunod, Paris, 152 pages.
33. SAVOYAT Bruno (2006), *Les secrets de l'efficacité : faire plus en moins de temps*, Editions Maxima, Paris, 366 pages.
34. SERE Souleymane & SAWADOGO Filiga Michel (2002), *Droit comptable : Système Comptable OHADA*, Panafricaine d'audit du Burkina, Ouagadougou, 159 pages.
35. VOYER Pierre (2002), *Tableaux de bord de Gestion et indicateurs de performance*, 3<sup>ème</sup> édition, Presse de l'Université du Québec, Québec, 386 pages.

### **ARTICLES**

36. CAPELLETTI Laurent & KHOUATRA Djamel (2004), Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle, *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.1 (2) : 127-146.
37. GERMAIN Christophe (2004), La Contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME, *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 7 (1) : 33-52.
38. MORIN Estelle, SAVOIE André & BEAUDIN G. (2002), Les représentations de l'efficacité Organisationnelle : développements récents, *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 8 (1) : 206-354.
39. NOBRE Thierry (2001), Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME, *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 4 (2) : 119-148.
40. RAUX Charles & SOUCHE Stéphanie (2001), L'acceptabilité des chargements tarifaires dans le secteur des transports : comment concilier efficacité et équité ?, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, Vol. 4 (2) : 539-558.

### **SITES INTERNET**

41. BARIL Daniel (2005), Comment créer un environnement de travail motivant pour son personnel ?, [www.detaillant.com/club/artciles/19/3](http://www.detaillant.com/club/artciles/19/3).
42. CHANDLER Alfred Dupont (2009), Le coin du stratège, [www.chohmann.free.fr/strategie/index.html](http://www.chohmann.free.fr/strategie/index.html).
43. DE JONGE H. M. Jaap (2014), Pour évaluer les systèmes de gestion et pour identifier les zones majeures d'amélioration, explication du Baldrige Award, [http://www.12manage.com/methods\\_baldrige\\_fr.html#summary](http://www.12manage.com/methods_baldrige_fr.html#summary).
44. DESCARPENTRIES Jean-Marie (2008), La performance globale et ses déterminants, [www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf-la\\_performance\\_globale.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf-la_performance_globale.pdf).



45. GODARD Martial (2014), Qu'est-ce-que le modèle d'évaluation EFQM ?, <http://www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-france-qualite-performance/qu-est-ce-que-le-modele-d-evaluation-efqm>.
46. MORAND Marie Caroline (2008), La performance globale et ses déterminants, [www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la\\_performance\\_globale.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_performance_globale.pdf).
47. NOTAT Nicole (2007), In interview de Valpré : la performance à quel prix ?, [www.entretiensdevalpre.org/media/01/02/437599399.pdf](http://www.entretiensdevalpre.org/media/01/02/437599399.pdf).
48. Organisation Internationale de Normalisation (2014), ISO 9000 – Management de la qualité, [www.iso.org/iso/fr/iso\\_9000](http://www.iso.org/iso/fr/iso_9000).
49. PILOU Jean François (2004), Introduction à la qualité, [www.commentcamarche.net/contents/qualite/qualite.introduction.php3](http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/qualite.introduction.php3).
50. TAKVORIAN Jean François (2014), Après la certification ISO 9001 :2000, L'EFQM ?, [http://infoqualite.accordance.fr/dossiers/dossiers.php?id\\_dossier=90](http://infoqualite.accordance.fr/dossiers/dossiers.php?id_dossier=90).