



**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES
SPECIALISEES EN AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION
(DESS/ACG) 17^{ème} PROMOTION**

Année universitaire 2005-2006

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE 3^{ème} CYCLE

THEME:

***LE REENGINEERING DES PROCESSUS:
CAS DES PROCESSUS D'ELABORATION DES
ETATS FINANCIERS DE LA SOCIETE NATIONALE
D'ELECTRICITE DU BURKINA (SONABEL)***

Bibliothèque du CESAG



108546

Présenté par :
Marcel COMPAORE
17^{ème} Promotion DESS/ACG

Sous la direction de :
Monsieur Abou WELE
Expert Comptable

M0254AUDIT06

2 novembre 2006



LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Les grandes étapes des travaux de fin d'exercice.....	12
Tableau n° 2 : Le processus A- Etablissement de la balance avant inventaire.....	13
Tableau n° 3 : Le processus B- Inventaire physique des éléments du patrimoine.....	14
Tableau n° 4 : Le processus C- Enregistrement comptable d'ajustements.....	15
Tableau n° 5 : Le processus D- Ecriture de regroupement et détermination du résultat.....	16
Tableau n° 6 : Le processus E - Etablissement des documents de synthèse.....	16
Tableau n° 7 : La synthèse des démarches.....	21
Tableau n° 8 : Les critères de choix des processus à reconfigurer par auteur	27
Tableau n° 9 : La grille de description des activités.....	31
Tableau n°10 : Les effectifs par rapport aux activités	32
Tableau n°11 : Les Chiffres caractéristiques de la SONABEL.....	56
Tableau n°12 : L'identification des processus de la SONABEL	59
Tableau n° 13 : La catégorisation des processus.....	61
Tableau n°14 : La description détaillée des processus	62
Tableau n° 15: La sélection de processus suivant le critère de non respect des objectifs.....	67
Tableau n° 16: La sélection de processus suivant le critère d'impact sur les objectifs	68
Tableau n° 17: La sélection de processus suivant le critère de faisabilité	69
Tableau n° 18: La description des activités d'alimentation des JC	71
Tableau n° 19: L'état des transmissions des JC de la DRC à la date du 05/10/06.....	72
Tableau n° 20: L'alimentation du journal principal par le journal de banque	72
Tableau n° 21: L'alimentation du journal principal par l'interface de la paie	73
Tableau n° 22: L'alimentation du journal principal par la centralisation de FA	74
Tableau n° 23: L'alimentation du journal principal par centralisation de PA	75
Tableau n° 24: L'alimentation du journal principal par centralisation de IC.....	77
Tableau n° 25: Le récapitulatif des activités et des processus retenus après description.....	83
Tableau n° 26: L'étude des dysfonctionnements au niveau du traitement des JC.....	84
Tableau n° 27: L'étude des dysfonctionnements dans le journal banque	85
Tableau n° 28: L'étude des dysfonctionnements au niveau du traitement des factures	86
Tableau n° 29: L'étude des dysfonctionnements au niveau du traitement dans IC	87
Tableau n° 30: Les propositions de reconfiguration du traitement des JC.....	93
Tableau n° 31: Le nouveau traitement au niveau des JC.....	95
Tableau n° 32: Les propositions de reconfiguration du traitement du journal banque.....	96

Tableau n° 33: Le nouveau traitement au niveau du journal de banque	97
Tableau n° 34: Les Propositions de reconfiguration du journal des achats	97
Tableau n° 35: Le nouveau traitement au niveau du journal des achats	99
Tableau n° 36: Les propositions de reconfiguration au niveau de IC.....	100
Tableau n° 37: Le nouveau traitement au niveau de IC.....	101

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1 : Structure organisationnelle.....	22
Figure n° 2 : Identification d'un processus à partir des inputs, outputs et actions.....	25
Figure n° 3 : Identification des processus à partir du client	26
Figure n° 4 : Matrice de choix de processus prioritaires.....	30
Figure n° 5 : Les composants d'un processus	32
Figure n° 6 : Processus trans-fonctionnels	34
Figure n° 7 : Le modèle d'analyse.....	44
Figure n° 8 : Le modèle d'analyse (suite).....	45
Figure n° 9 : Tableau synoptique des opérations comptables	65
Figure n°10 : Tableau synoptique des opérations comptables (suite).....	66
Figure n° 9 : Représentation du journal principal et des journaux auxiliaires	70

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1: Questionnaire de l'analyse modulaire des activités.....	i
ANNEXE 2: Questionnaire de la matrice responsabilités – activités.....	ii
ANNEXE 3: Outils de dimensionnement des ressources humaines.....	iii
ANNEXE 4: Exemples 1 de dimensionnement des ressources humaines.....	iv
ANNEXE 5: Exemples 2 de dimensionnement des ressources humaines.....	v
ANNEXE 6: Evaluation du temps d'exécution des tâches.....	vi
ANNEXE 7: Questionnaire de l'étude des dysfonctionnements suivant le critère étapes du processus.....	vii
ANNEXE 8 : Questionnaire de l'étude des dysfonctionnements suivant le critère de la valeur ajoutée.....	viii
ANNEXE 9 : Organigramme de la Direction Financière et Comptable.....	ix
ANNEXE 10: Le référentiel des processus d'élaboration des états financiers.....	x
ANNEXE 11 : Questionnaire.....	xi

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

AMF	Autorité des Marchés Financiers
CLIFF	Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France
SFAF	Société Française des Analystes Financiers
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OCAM	Organisation Comptable Africaine et Malgache
SONABEL	Société Nationale d'Electricité du Burkina
SYSCOA	Système Comptable Ouest Africain
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
TQM	Total Quality Management
MW	Méga Watt
GWH	Giga Watt Heure
JV	Journée des Ventes
JC	Journée de Caisse
GESCLI	Gestion Clientèle
CD1	Centre de Distribution n°1
CIE	Compagnie Ivoirienne d'Electricité
EDF	Electricité De France
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

SOMMAIRE

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS.....	VII
SOMMAIRE.....	VIII
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE.....	7
LE CADRE THEORIQUE DU REENGINEERING.....	7
CHAPITRE 1: LES PROCESSUS D'ELABORATION DES	10
1.1 QU'EST CE QU'UN PROCESSUS	10
1.2 LES ETATS FINANCIERS DU SYSCOA	11
1.3 LES PHASES D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS.....	12
1.4 LES PROCESSUS D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS	13
1.4.1 Processus A : Etablissement de la balance avant inventaire	13
1.4.2 Processus B: Inventaire physique des éléments du patrimoine de l'entreprise	13
1.4.3 Processus C: Enregistrement comptable des ajustements.....	14
1.4.4 Processus D: Ecritures de regroupement en vue de la détermination du résultat.....	16
1.4.5 PROCESSUS E: Etablissement des documents de synthèse.....	16
CHAPITRE 2: LA METHODOLOGIE DU REENGINEERING	17
2.1 L'HISTORIQUE DU REENGINEERING DES PROCESSUS	17
2.2 DEFINITION DU CONCEPT	19
2.3 LA DEMARCHE DE RECONCEPTION	21
2.3.1 Identification et choix des acteurs	22
2.3.2 L'identification des processus	25
2.3.3 La cartographie des processus.....	26
2.3.4 Le choix des processus à reconfigurer.....	27
2.3.5 La description des Processus.....	30
2.3.6 L'études des dysfonctionnements	35
2.3.7 Le recueil des attentes des clients	36
2.3.8 La reconfiguration du cadre de travail	36
2.3.9 La reconfiguration des systèmes et des technologies de l'information	38
2.3.10 La reconfiguration des processus.....	40
CHAPITRE 3: LE MODELE D'ANALYSE.....	43
3.1 SCHEMATISATION DU MODELE D'ANALYSE.....	43
3.2 ELABORATION DU MODELE THEORIQUE D'ANALYSE	46
3.2.1 La description et l'analyse de l'existant	46
3.2.2 Les propositions de reconfiguration	49
3.3 LES METHODES DE COLLECTES DE DONNEES	50
3.3.1 L'entretien	50
3.2.2 L'analyse documentaire	50
3.2.3 Le questionnaire.....	51
DEUXIEME PARTIE.....	52
LE CADRE PRATIQUE DU REENGINEERING DES	52
PROCESSUS.....	52
CHAPITRE 4:PRESENTATION DE LA SONABEL.....	54
4.1 APERCU GENERAL SUR LA SONABEL	54
4.1.1 Les principales missions	54
4.1.2 Les moyens de production et de distribution.....	55

4.1.3	Quelques chiffres caractéristiques de l'année 2005.....	56
4.1.4.	L'organisation générale.....	56
4.2	LA DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE.....	56
4.2.1	Le Département Comptable et Financier.....	56
4.2.2	Le Département Approvisionnement.....	57
4.2.3	Le Département Informatique.....	57
4.2.4	Le Département Budget et Contrôle de gestion.....	58
4.2.5	Le Service Fiscalité.....	58
4.2.6	Le Service Logistique et Patrimoine Immobilier.....	58
	CHAPITRE 5:DESCRIPTION ET ANALYSE DE L'EXISTANT.....	59
5.1	IDENTIFICATION DES PROCESSUS.....	59
5.2	LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS.....	62
5.3	LE CHOIX DES PROCESSUS A RECONFIGURER.....	67
5.3.1	Les Processus à problèmes.....	67
5.3.2	Les Processus impactant les attentes.....	68
5.3.3	La Faisabilité des processus A, B et C.....	69
5.4	LA DESCRIPTION DES PROCESSUS A RECONFIGURER.....	70
5.4.1	Description du processus A: Etablissement de la balance avant inventaire.....	70
5.4.2	Description du processus B: Inventaire physique des éléments du patrimoine.....	78
5.4.3	Description du processus C: Enregistrement comptable d'ajustements.....	80
5.5	ETUDE DES DYSFONCTIONNEMENTS.....	83
5.5.1	Critère temps.....	83
5.5.2	Critère étapes du processus.....	88
	CHAPITRE 6: PROPOSITIONS DE RECONFIGURATION.....	91
6.1	PROPOSITIONS DE RECONFIGURATION DES PROCESSUS.....	91
6.1.1	PROCESSUS A : ETABLISSEMENT DE LA BALANCE AVANT INVENTAIRE.....	91
6.1.2	PROCESSUS B: INVENTAIRE PHYSIQUE DES ELEMENTS DU PATRIMOINE.....	101
6.1.3	PROCESSUS C: ENREGISTREMENT COMPTABLE D'AJUSTEMENTS.....	102
6.1.4	Nouveau chronogramme d'élaboration des états financiers.....	102
	RECOMMANDATIONS.....	104
	CONCLUSION GENERALE.....	107
	BIBLIOGRAPHIE.....	110

INTRODUCTION

Euronext, est la première bourse transfrontalière en Europe, née en 2000 de la fusion des bourses d'Amsterdam, de Bruxelles et de Paris. Elle s'agrandit en 2002 par l'adhésion de la bourse Portugaise et du marché dérivé basé à Londres. C'est elle qui organise, d'une part, le fonctionnement des marchés financiers et, autorise d'autre part, l'accès de ces marchés aux entreprises. Les marchés financiers gérés par Euronext sont placés sous la tutelle technique de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Selon un rapport du Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France (CLIFF) et de la Société Française des Analystes Financiers (SFAF) en date du 30 juin 2004, la cotation sur les marchés financiers engage les entreprises à publier des informations:

- Annuelles (comptes annuels, projet d'affectation des résultats) sur le fondement des articles L. 123-12 et suivants du code de commerce;
- Semestrielles (tableau d'activités, comptes de résultats, rapport d'activités accompagné d'une attestation des commissaires aux comptes sur la sincérité des informations) sur le fondement de l'article L. 232-7 du code de commerce ;
- Trimestrielles (chiffre d'affaires, résultat net et situation de trésorerie) sur le fondement de l'article D. 297 du code de commerce.

Au plan régional, la prise de conscience des enjeux de la mondialisation a conduit 16 pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre à signer le 17 octobre 1993, le traité créant l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). Cette organisation interafricaine, fut chargée d'élaborer et de publier, une nouvelle norme comptable, en remplacement de celle du plan de l'Organisation Comptable Africaine et Malgache (OCAM). La nouvelle norme comptable entra en vigueur le 1^{er} janvier 2001 pour les comptes personnels et le 1^{er} janvier 2002 pour les comptes consolidés et comptes combinés. Les articles traitant de l'élaboration, de l'approbation et de la publication des états financiers, sont une trentaine. Les dates comptables essentielles à respecter par les entreprises ouest- africaines, dans l'élaboration des états financiers sont :

- 31 décembre N clôture de l'exercice N ;
- 30 avril N+1 arrêt des états financiers annuels de l'exercice N ;
- 30 juin N+1 approbation des états financiers et du rapport de gestion de l'exercice N.

Le non respect des dispositions ci-dessus citées, entraîne des sanctions pénales pour défaut d'établissement des états financiers et du rapport de gestion (article 111 de l'acte uniforme).

A l'instar des autres entreprises de l'Afrique de l'ouest, la Société Nationale d'Electricité du Burkina (SONABEL) a l'obligation de respecter le chronogramme d'élaboration des états financiers cité ci-dessus. Cependant, depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle norme comptable, la SONABEL éprouve de sérieuses difficultés à élaborer, dans les délais, ses états financiers. Les facteurs qui engendrent ces difficultés sont:

- un accroissement important du volume des activités par la création de nouvelles directions régionales, l'électrification de nouveaux centres, l'installation de nouvelles centrales, l'interconnexion de réseaux haute tension, l'extension de réseaux basse tension et l'importation d'énergie électrique de la Côte d'Ivoire avec pour corollaire une augmentation des échanges avec des partenaires de plus en plus nombreux et diversifiés (Clients, fournisseurs, banques, salariés, bailleurs de fonds, Etat et collectivités territoriales...);
- une comptabilité semi-automatique avec beaucoup de travaux manuels. La paie, la gestion de la clientèle, les approvisionnements, la gestion des stocks et des immobilisations n'ont été informatisés que récemment. Les insuffisances de l'informatisation récente ont pour conséquences, l'accumulation des tâches comptables, la surcharge du personnel et l'allongement des délais de fourniture des informations comptables;
- le passage dans les années 90, du plan de l'Organisation Comptable Africaine et Malgache (OCAM), au Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) avec de nouvelles normes plus exigeantes. La transition a comme conséquences : un ralentissement dans le traitement des données comptables et un nombre élevé de corrections et d'ajustements à faire à chaque fin d'année;
- le temps d'adaptation professionnelle du personnel comptable aux nouvelles normes et exigences du SYSCOA, les insuffisances d'effectif et le manque de formation des cadres supérieurs responsables de la Direction Financière et Comptable.

Face aux exigences de la loi et, devant les problèmes qu'elle vit, la SONABEL se demande comment améliorer ses processus d'élaboration des états financiers? Parmi les solutions envisageables, nous pouvons citer:

- le software reengineering qui, selon Sandoval (1994:22), signifie « *reconstruire à l'aide d'une technologie plus moderne des systèmes d'information dépassés* ». Ce concept préconise donc, la modernisation de la technologie sur la base d'anciens processus.
- le Total Quality Management (TQM), qui est un concept de gestion de la qualité. Selon Hammer & Champy (1993: 59) « *les programmes de qualité travaillent dans le cadre des processus existants et cherchent à les améliorer grâce à ce que les Japonais appellent kaizen, ou amélioration marginale et continue* ».
- le benchmarking, un outil d'amélioration des performances, basé sur le principe de copier les meilleurs que nous. En effet, selon Hérard (2003: 307), « *la démarche s'appuie aujourd'hui, d'une part sur le désir de se comparer, de s'étalonner, et d'autre part, sur l'intelligence de ce que l'on a repéré chez les meilleurs* ».
- le reengineering des processus est un concept plus récent que les trois premiers. Selon ATT & al. (1993, in Sandoval, 1994:13), « *C'est une amélioration continue du processus opérationnel, caractérisée par l'élimination des gaspillages et des activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée, tout en assurant la livraison à temps de produits et services, la meilleure garantie de qualité et le coût le plus bas* ».

Cette dernière solution nous semble la plus appropriée, parce qu'elle permet d'agir sur les facteurs délai, qualité et coût par l'entremise des processus. En effet, l'élaboration des états financiers étant faite par l'intermédiaire de processus, ce concept sera un moyen de réduction des délais d'élaboration. En outre, ce nouveau concept nous intéresse également à cause de son originalité et de son intérêt pour les managers d'aujourd'hui. C'est un concept à découvrir et un outil indispensable pour les entreprises qui innovent ou qui font face à une concurrence féroce.

L'attrait de ce concept nous a conduit à le choisir comme sujet de mémoire. L'étude devant porter sur des processus défaillants d'une entreprise, notre choix s'est porté sur les processus d'élaboration des états financiers, car la majorité des entreprises africaines éprouvent des difficultés à respecter le chronogramme fixé par le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) malgré le risque de sanction.

Comme lieu d'expérimentation du nouveau concept, nous nous sommes tournés vers la SONABEL pour plusieurs raisons:

- étant un employé de la SONABEL, nous avons une certaine connaissance des activités et des missions, une vue d'ensemble des processus, un accès facile aux données et informations, et un contact facile avec le personnel, ce qui constitue un avantage indéniable dans le traitement d'un thème.
- Sous l'injonction des institutions de Bretons Wood, une procédure de privatisation de la SONABEL est en cours depuis 2001. La réussite de la privatisation passe par la mise en conformité de l'entreprise aux normes comptables internationales. Une des normes du SYSCOA est le respect des délais d'élaboration, d'approbation et de publication des états financiers.
- Le choix de la SONABEL s'explique aussi par son caractère stratégique dans le développement de notre pays. Etant donné que le secteur de l'énergie électrique participe à la lutte contre la pauvreté, il est donc nécessaire de mettre en place, des processus efficaces et efficients pour la pérennité de l'entreprise.

Après le choix du concept, des processus et du lieu de stage, il nous faut une question de recherche. Celle que nous proposons est la suivante: quels changements opérer dans les processus d'élaboration des états financiers pour rendre les documents de synthèses disponibles dès le 28 février de chaque année? En d'autres termes:

- quels sont les processus de l'entreprise qui participent à l'élaboration des états financiers?
- quelles sont les faiblesses des processus existants par rapport à l'objectif du 28 février?
- quelle est la démarche de reengineering de ces processus?
- quels nouveaux processus proposés pour permettre le respect de l'objectif annuel du 28 février?

Au vue des raisons citées plus haut et, pour apporter une réponse à ces interrogations, nous retenons comme thème « **Le reengineering des processus: cas des processus d'élaboration des états financiers à la Société Nationale d'Electricité du Burkina (SONABEL)**».

L'objectif général de l'étude est de restructurer les processus actuels pour les rendre plus performants en terme de qualité, de coût et surtout de délai. De manière spécifique, nous procéderons dans un premier temps, à l'identification et au choix des processus d'élaboration des états financiers défaillants. Dans un deuxième temps, nous allons diagnostiquer ces processus, en les analysant et en mettant en évidence les dysfonctionnements, afin de proposer des nouveaux processus en vue d'améliorer la qualité et de réduire les délais de production des états financiers.

L'intérêt de ce travail se situe à deux niveaux essentiellement:

- au niveau de la SONABEL car, elle a un objectif d'amélioration de la qualité de ses états financiers et de raccourcissement des délais d'élaboration. Cette étude, tout en étant modeste, peut contribuer à l'atteinte de l'objectif ci-dessus cité. La réussite de cette première expérience, peut aussi conduire à l'expérimentation du reengineering des processus dans d'autres domaines;
- au niveau personnel, parce que cela va enrichir nos connaissances, élargir notre champ d'intervention et constituer une expérience professionnelle nouvelle pour nous.

Dans le traitement de notre thème, nous nous limiterons aux travaux de fin d'exercice conduisant à l'élaboration des états financiers. Sur le terrain, la méthodologie adoptée consistera en une collecte d'informations permettant d'identifier: les processus existants, le chronogramme de leur mise en œuvre, les responsables, les clients et fournisseurs internes, la fluidité des relations fonctionnelles et trans-fonctionnelles.

Les données collectées seront analysées, et le système actuel évalué, afin de proposer de nouveaux processus. Des propositions et des recommandations seront faites en dernier ressort, pour assurer le succès de la mise en œuvre desdits processus.

L'étude comprendra deux grandes parties.

La première partie intitulée «Cadre théorique», sera subdivisée en trois chapitres : le chapitre 1, présentant les processus d'élaboration des états financiers, le chapitre 2, faisant la synthèse des méthodologies de reengineering des processus, après une brève présentation du concept et, le chapitre 3, déroulant le modèle d'analyse servant de canevas pour la partie pratique.

La deuxième grande partie «cadre pratique», comprendra aussi trois chapitres. Le chapitre 4 traitera de la présentation générale de la SONABEL et de la description détaillée de la Direction Financière et Comptable notre hôte de stage. Dans le chapitre 5, il sera question de la description et de l'analyse de l'existant. Le dernier et sixième chapitre, sera consacré aux propositions de reconfiguration et aux recommandations.

PREMIERE PARTIE
PROCESSUS D'ELABORATION DES ETATS
FINANCIERS ET CONCEPT DE REENGINEERING

De tout temps, les modèles d'organisation ont servi de cheville ouvrière aux entreprises pour atteindre leurs objectifs. L'efficacité et l'efficience de ceux-ci ont un impact sur la productivité, la rentabilité voire la pérennité de l'entreprise. La recherche du progrès a conduit des scientifiques et des industriels, à proposer tout au long de l'histoire de l'humanité, des modèles d'organisation successifs, qui ont été des leviers de réussite dans la production en quantité, en qualité et à moindre coût.

Selon Hérard (2003:5), Taylor fut le premier à proposer le modèle d'organisation basé sur la différenciation des tâches. L'ambition de Taylor était, de rendre disponible les biens matériels, que seuls les riches s'offraient. Ce rêve s'est réalisé, car la théorie de Taylor a donné naissance à une production industrielle de masse des biens, rendant les prix accessibles à la majorité de la population.

A la suite de Taylor, Fayol va proposer l'organisation fonctionnelle des activités, avec le découpage de l'entreprise en six fonctions essentielles que sont: la fonction commerciale, la fonction financière, la fonction sécurité, la fonction comptabilité, la fonction administrative et la fonction technique.

Dans les années 70 ce fut au tour d'entreprises japonaises de proposer le concept de juste à temps. Théorie qui focalise l'entreprise sur les délais, ramenant le long terme en année, le moyen terme en mois, le court terme en jours et le quotidien en heures.

Au début des années 90, des spécialistes en organisation et des responsables d'entreprise ont commencé à expérimenter un nouveau concept, le reengineering des processus. Né aux Etats-Unis, il est en train de gagner le monde entier. Il s'impose aujourd'hui aux entreprises qui ont des processus défaillants.

Dans cette première partie consacrée au cadre théorique, nous allons présenter les deux parties essentielles de notre thème, à savoir: les processus d'élaboration des états financiers et la méthodologie du concept de reengineering des processus. Le modèle d'analyse servant de guide à la réalisation de la phase pratique clôturera cette partie. Dans les trois chapitres de cette partie ont aura:

- dans le chapitre 1, intitulé « les processus d'élaboration des états financiers », une définition des termes processus et états financiers, et une présentation d'un référentiel de processus d'élaboration des états financiers.
- dans le chapitre 2, intitulé « la méthodologie du reengineering des processus », une présentation du concept (l'historique, les définitions) et, une synthèse des méthodologies afin de tirer dans le chapitre 3 un modèle d'analyse pour la phase pratique.
- dans le chapitre 3, intitulé « le modèle d'analyse », un modèle d'analyse et des outils de collecte de données, pour préparer la phase pratique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1: LES PROCESSUS D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS

L'article 7 du droit comptable découpe la vie de l'entreprise en périodes appelées exercices comptables. L'exercice comptable s'étale sur 12 mois, et coïncide généralement avec l'année civile, c'est à dire du 1 janvier au 31 décembre.

A la fin d'un exercice comptable, chaque entreprise a l'obligation de produire et de publier un ensemble d'états reflétant, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de son résultat d'exploitation. La production, l'approbation et la publication de ces états, connus sous le nom d'états financiers, découlent des articles 8, 11, 15, 23 et 72 du droit comptable de l'OHADA.

La production des états financiers passe par une collecte exhaustive de données chiffrées, qui résultent des flux économiques naissant des échanges entre l'entreprise et son environnement. Pour ce faire, chaque entreprise met en place un système comptable, manuel ou informatisé, respectant un certain nombre de règles et principes édictés par le droit comptable.

Les actions menées pour collecter et traiter les informations comptables, peuvent être organisées en processus. Suivant la période de réalisation et les finalités des processus, on peut distinguer les processus d'élaboration des états financiers de ceux de la comptabilité courante.

Dans ce chapitre, nous allons définir le mot processus et présenter le contenu des états financiers du SYSCOA. En dernier lieu, nous dresserons un référentiel des processus d'élaboration des états financiers.

1.1 QU'EST CE QU'UN PROCESSUS

Selon Hérard (2003: 119), «*Un processus peut se définir comme un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisées par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en termes de qualité, délais et coûts*».

La définition fait ressortir comme mots clés: activités, répétition et enchaînement logique, production d'un résultat, conformité aux exigences d'un client en termes de qualité, délais et coûts. Ces différents mots clés se retrouvent au niveau du système comptable.

En effet, la collecte et le traitement des informations se font sur la base de procédures formelles ou informelles qui, décrivent les tâches et les activités, identifient les acteurs et les responsables, et proposent les méthodes d'exécution, dans le respect des principes comptables.

Pour le caractère enchaînement logique des activités, le système comptable est codifié et réglementé, obligeant ses acteurs à avoir une certaine logique dans le traitement des données. En plus de cette logique dans l'enchaînement, les opérations sont répétitives et périodiques (jour, semaine, mois, trimestre, semestre et année).

Côté résultat et exigences des clients, il faut noter l'objectif de fournir aux utilisateurs nombreux et divers, des états financiers sincères et fidèles, dont le contenu et la forme sont conformes à la réglementation en vigueur.

1.2 LES ETATS FINANCIERS DU SYSCOA

Selon l'article 8 du droit comptable, les états financiers annuels comprennent le Bilan, le Compte de résultat, le Tableau financier des ressources et des emplois, ainsi que l'Etat annexé.

- Le bilan présente à sa date d'établissement, une image fidèle du patrimoine de l'entreprise constitué des éléments de l'actif et du passif.
- Le compte de résultat récapitule les produits et les charges de l'exercice, dont la différence donne le résultat net. Le résultat peut être un bénéfice ou une perte.
- Le tableau financier des emplois et des ressources (TAFIRE) retrace les flux des ressources et ceux des emplois de l'exercice.
- Dans l'état annexé, on y inscrit tous les éléments considérés comme significatifs, mais qui ne sont pas mis en évidence dans les trois documents précédents.

1.3 LES PHASES D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS

A une certaine période de l'année, les services comptables s'activent pour exécuter, un certain nombre d'activités rassemblées sous l'appellation de « travaux de fin d'exercice ». Ces activités comportent une série de tâches extra- comptables et comptables qui se déroulent en plusieurs phases successives et interdépendantes. Du Plan Comptable Général (PCG), au SYSCOA, on observe la même démarche et, sensiblement les mêmes étapes. Nous présentons dans le tableau ci-dessous les grandes étapes des travaux de fin d'exercice.

Tableau n° 1 : les grandes étapes des travaux de fin d'exercice

Travaux de fin d'exercice	Auteurs	
	CHADOURNE(2006:2)	ERSA(2004: 5)
Etablissement de la balance avant inventaire		X
Inventaire extra- comptable ou physique des éléments du patrimoine	X	X
Ecriture de régularisations ou d'ajustements des comptes	X	X
Balance après régularisations		X
Ecriture de détermination des soldes significatifs de gestion ou écritures de regroupement en vue de la détermination du résultat	X	X
Balance après inventaire		X
Etablissement des documents de synthèse ou états financiers de synthèse.	X	X
Clôture et réouverture du journal et des comptes.		X

Source : nous-mêmes

La proposition de Charourne (2006:2) comporte 4 phases contre 8 pour Monsieur Ersa (2004:5). En nous appuyant sur le contenu des différentes phases, nous retenons la synthèse ci-dessous comme un référentiel pour la phase pratique de notre travail.

1.4 LES PROCESSUS D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS

1.4.1 **Processus A** : Etablissement de la balance avant inventaire

Les travaux comptables s'effectuent au jour le jour pour les documents comme le livre-journal et le grand-livre. La balance, suivant les entreprises, s'édite par semaine ou par mois. L'établissement de la balance avant inventaire consiste à terminer tous les travaux comptables en suspend, à corriger les éventuelles erreurs, à faire valider par la hiérarchie avant de centraliser pour l'édition.

Tableau n° 2: Le processus A –Etablissement de la balance avant inventaire

PROCESSUS A : ETABLISSEMENT DE LA BALANCE AVANT INVENTAIRE
- La saisie de toutes les opérations de l'exercice
- La correction des erreurs
- La validation par la hiérarchie
- La centralisation des journaux par le chef comptable
- Edition de la balance avant inventaire

Source : nous-mêmes

1.4.2 **Processus B**: Inventaire physique des éléments du patrimoine de l'entreprise

Cela consiste à mettre en œuvre un inventaire extra-comptable ou inventaire physique pour dénombrer et évaluer les éléments du patrimoine de l'entreprise tels que les immobilisations incorporelles et corporelles, les stocks, les titres, les créances, les disponibilités et les dettes.

Tableau n° 3: Le processus B- Inventaire physique des éléments du patrimoine

<p><u>PROCESSUS B:</u> INVENTAIRE PHYSIQUE DES ELEMENTS DU PATRIMOINE</p> <p>Eléments du patrimoine à inventorier (acquis, produits ou gratuits)</p> <ul style="list-style-type: none">- Immobilisations incorporelles- Immobilisations corporelles- Titres- Stocks- Créances- Disponibilités- Dettes <p>Les étapes de l'inventaire</p> <ul style="list-style-type: none">- Elaboration du planning- Rédaction et diffusion des procédures- Constitution des équipes- Dénombrement physique- Rapport d'inventaire- Prise en compte des mouvements entre la fin inventaire et le 31/12/N- Traitement des données de l'inventaire

Source : nous-mêmes

1. 4. 3 **Processus C:** Enregistrement comptable des ajustements

L'enregistrement comptable des ajustements est rendu nécessaire par l'inventaire extra-comptable dont les données collectées sur le terrain diffèrent généralement des données comptables. L'ajustement consiste donc à faire des corrections au niveau des données comptables de base de manière à les faire correspondre aux données physiques réelles du terrain par respect au «principe d'image fidèle».

Tableau n° 4 : Le processus C – Enregistrement comptable d'ajustements

PROCESSUS C: ENREGISTREMENT COMPTABLE D'AJUSTEMENTS

1. Régularisations relatives à l'amortissement normal

- Immobilisations acquises par apport de l'exploitant
- Immobilisations acquises par octroi d'une subvention d'équipement
- Immobilisations acquises par contrat de crédit-bail
- Immobilisations acquises par acquisition directe
- Immobilisations acquises par livraison à soi-même
- Cession d'immobilisations
- Echange d'immobilisations
- Mise au rebut d'immobilisations
- Destruction d'immobilisations

2. Régularisations relatives à l'amortissement dérogatoire

- Régularisations avec dotations
- Régularisations avec reprises

3. Régularisations relatives aux provisions pour dépréciations

- Provision pour dépréciation d'immobilisations incorporelles
- Provision pour dépréciation d'immobilisations corporelles
- Provision pour dépréciation d'immobilisations financières
- Provision pour dépréciation des stocks
- Provision pour dépréciation des créances
- Provision pour dépréciation des titres de placement

4. Régularisations sur les stocks

5. Régularisations sur les impôts et taxes

6. Ajustements des charges et produits

- Charges constatées d'avance
- Produits constatés d'avance
- Charges à payer
- Produits à recevoir

Source : nous-mêmes

1. 4. 4 **Processus D:** Ecritures de regroupement en vue de la détermination du résultat

Ecritures de regroupement des comptes de l'actif, du passif, de charges et de produits en vue de l'établissement des comptes annuels (Compte de résultats, bilan)

Tableau n° 5: Le processus D- Ecriture de regroupement et détermination du résultat

<p>PROCESSUS D: ECRITURES DE REGROUPEMENT EN VUE DE LA DETERMINATION DU RESULTAT</p> <ol style="list-style-type: none">1. Etablissement de la balance après inventaire2. Ecriture de détermination du résultat ;3. Ecriture de clôture des comptes

Source : nous-mêmes

1. 4. 5 **PROCESSUS E:** Etablissement des documents de synthèse

Etablissement des états financiers annuels (Compte de résultat, bilan, annexe) et clôture de l'exercice comptable.

Tableau n° 6: Le processus E – Etablissement des documents de synthèse

<p>PROCESSUS E: ETABLISSEMENT DES DOCUMENTS DE SYNTHESE</p> <ol style="list-style-type: none">1. Compte de résultats2. Bilan3. Annexes et suppléments4. TAFIRE

Source : nous-mêmes

Le référentiel des processus d'élaboration des états financiers étant connu, il nous reste à rechercher une méthodologie et un modèle d'analyse qui puissent nous servir de guide dans la phase pratique de notre étude. C'est la tâche qui nous incombe dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 2: LA METHODOLOGIE DU REENGINEERING

Le reengineering des processus est un nouveau concept, qui prend de l'ampleur avec les difficultés rencontrées par les entreprises. Dans ce chapitre consacré à la méthodologie du reengineering, nous allons procéder dans un premier temps à la présentation du concept. Nous reviendrons donc sur l'historique du concept avant de donner les définitions. Dans la deuxième section, il sera question de la démarche du reengineering des processus avec une description détaillée des différentes étapes.

2.1 L'HISTORIQUE DU REENGINEERING DES PROCESSUS

Le reengineering des processus a été révélé au monde en 1990 sous l'appellation anglo-saxonne de « Business Reengineering » par la revue américaine Harvard Business Review. Michael HAMMER fut le premier à le développer et à le formaliser. En 1993, en collaboration avec James CHAMPY, il publie un best seller traduit de l'américain au français par Michel Le SEARCH dont le titre est « LE REENGINEERING: Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances ».

Mais comment est née cette idée? Le changement s'est imposé à tous du fait de la concurrence et des nouvelles exigences des clients. Les politiques de réduction des effectifs n'ont donné que de faibles résultats. « Voici près de dix ans, nous avons commencé à remarquer qu'un petit nombre d'entreprises amélioraient leurs résultats de façon spectaculaire dans un ou plusieurs domaines de leur activité en changeant radicalement leur mode de fonctionnement » (Hammer&Champy, 1993:11). C'est donc de manière intuitive et informelle que des entreprises ont commencé à pratiquer le reengineering des processus, il y a près de dix ans. Le concept est donc né d'un besoin d'améliorer les résultats de l'entreprise, les démarches habituelles ayant montré leurs limites.

Mais, pour quelles raisons, adopte-t-on une démarche totalement nouvelle? « Dans l'environnement actuel, rien n'est constant ni prévisible, ni la progression du marché, ni la demande du consommateur, ni le cycle de vie d'un produit, ni le rythme d'évolution technologique, ni la nature de la concurrence » (CHA in Jacob, 1994:14). Il ressort de cette

citation, trois raisons principales qui poussent les entreprises à introduire des changements dans leur organisation.

- La première raison est la demande des consommateurs. Du temps de Taylor, on privilégiait la production en masse, pour baisser les prix et rendre accessible à la majorité de la population les biens et services. La majorité des consommateurs se contentaient des biens et services, que les industries voulaient bien mettre à leur disposition. Les produits étaient fabriqués suivant des standards (même couleur, même design, même caractéristiques techniques...). Seules les personnes aisées pouvaient s'offrir des biens à leur goût. De nos jours, la crise économique a réduit considérablement le pouvoir d'achat des ménages et, accru les inquiétudes des entreprises quant à leur pérennité. Cela a eu comme conséquences, d'une part, un changement de comportement des consommateurs, devenant de plus en plus exigeants, et d'autre part, une flexibilité des entreprises cherchant à s'adapter au nouvel environnement. Cette flexibilité des entreprises trouve son application, dans des processus et des méthodes d'organisation adaptables aux besoins et exigences des clients. Le consommateur est donc courtisé par des entreprises qui se sont dotées de stratégies orientées vers la pleine satisfaction du client. L'expression «Le client est roi» prend pleinement de nos jours son sens.
- La seconde raison concerne la progression du marché et la nature de la concurrence. En effet, depuis sa création, l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) prône l'ouverture complète des marchés nationaux, jadis protégés contre la concurrence mondiale. L'ouverture des marchés nationaux a favorisé dans un premier temps, les pays industrialisés qui, disposant d'une avance technologique sur les autres, achetaient les matières premières à vils prix et inondaient de produits finis les pays sous-développés. Un début de maîtrise de la technologie, combiné à une main d'œuvre bon marché, permet aujourd'hui aux pays émergents comme la Chine et l'Inde, de prendre leur revanche sur les pays industrialisés, les obligeant à imposer des quotas à l'importation. Cette mondialisation du marché a eu comme conséquences la faillite d'entreprises, la privatisation ou la restructuration de sociétés et l'émergence de grands groupes. Ces grands groupes et sociétés privatisées, face à la concurrence, ont procédé à la réduction de leur effectif pour être plus compétitifs. Cependant, «seul le tiers des entreprises qui ont procédé à des réductions d'effectifs depuis 1988 ont enregistré une hausse de leur productivité» (Mac, in Jacob, 1994:14). La réduction des effectifs n'est donc pas un

moyen sûr d'amélioration de la compétitivité. Jacob (1994:14) affirme que «la reprise par la productivité ne sera maintenue que si les compagnies vont au delà des dégraissages et se lancent dans une stratégie de reconstruction par l'investissement».

- La troisième et dernière raison concerne le cycle de vie des produits et le rythme d'évolution technologique. La recherche développement était une activité rentable, parce qu'elle proposait des produits dont le cycle de vie s'étalait sur plusieurs années voire des décennies, permettant un retour sur investissement. De nos jours, sur nos marchés, le cycle de vie des produits ne dépasse plus un an. Le phénomène s'est accru surtout dans les domaines du numérique, de l'informatique et de l'électronique où certains produits sont des mort-nés.

2.2 DEFINITION DU CONCEPT

Que renferme ce terme angliciste du reengineering? A quelle réalité pratique ou théorique nous renvoie cette expression?

Selon Hammer & Champy (1993:42), le reengineering des processus est «*Une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité*». Outre cette définition, nous retenons les quatre principes fondamentaux qui découlent des quatre mots clés que sont: fondamentale, radicale, spectaculaire et processus:

1. «le reengineering ne tient rien pour acquis. Il ignore ce qui est et s'attache à ce qui devrait être»;
2. «le reengineering se veut réinvention de l'entreprise, et non amélioration, renforcement ou modification de celle-ci»;
3. «Pour réaliser une amélioration marginale, des ajustements suffisent; pour obtenir une amélioration spectaculaire, il faut démolir l'ancien et bâtir du neuf à la place»;
4. «Les tâches individuelles participant au processus sont importantes, mais aucune d'elles ne vaut quoique ce soit aux yeux du client si le processus dans son ensemble ne fonctionne pas».

Jacob(1994: 20) affirme lui, qu' *«Une action de reengineering consiste à se débarrasser des systèmes anciens et à inventer une meilleure façon de faire son métier»*. Pour l'auteur, il faut faire table rase du passé avec comme objectif rebâtir à partir de rien de nouvelles bases de travail. Par rapport à la définition précédente, celle-ci privilégie l'aspect métier (façon de faire son métier) à l'aspect processus. Elle passe sous silence l'ampleur (gains spectaculaires) et les facteurs à améliorer (les coûts, la qualité, le service et la rapidité).

Parmi les moins radicaux, nous citons Morris (1993, in Sandoval,1994:11) pour qui *«Le terme business reengineering doit être réservé pour désigner la reconfiguration du processus de travail dans les entreprises et pour implémenter des nouveaux modèles de ce même processus afin de les rendre plus rapides et efficaces»*. Morris, tout en prenant en compte l'aspect processus du reengineering, met un bémol quant au caractère radical des transformations à opérer.

Selon ATT & al. (1993, in Sandoval, 1994:13), le reengineering *«C'est une amélioration continue du processus opérationnel, caractérisée par l'élimination des gaspillages et des activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée, tout en assurant la livraison à temps de produits et services, la meilleure garantie de qualité et le coût le plus bas»*. Le passage d'un système ancien orienté produit, à un système nouveau orienté processus opérationnel amélioré, est accepté comme dans la définition de Hammer & Champy. Le reengineering des processus est aussi, pour ATT & al, une méthode susceptible d'aider les entreprises à atteindre les objectifs de fourniture dans les délais, de produits et services de qualité à des coûts plus bas. Cependant, la ressemblance s'arrête là, car les auteurs prônent, une amélioration continue en lieu et place du changement radical et spectaculaire demandé par Hammer & Champy.

Appliqué aux processus administratifs, Dessmrh.org(2006: 1) définit le reengineering des processus comme *« une méthode mise au point pour permettre aux entreprises de mieux gérer leurs processus administratifs. Ses enjeux sont d'améliorer la qualité de service pour améliorer radicalement la satisfaction des clients et de réduire les coûts de l'entreprise en améliorant la rentabilité et la productivité de l'entreprise »*. Cette définition nous donne la preuve que le reengineering des processus appliqué aux processus non opérationnels peut produire un changement radical au profit du client et de l'entreprise.

Si le passage d'un système orienté produit à un système orienté processus est accepté par la majorité des auteurs, l'ampleur des changements à opérer oscille entre deux extrêmes. Il y a, d'une part, ceux qui demandent d'oublier entièrement le passé et de recommencer à zéro les processus, et d'autre part, ceux qui prônent une amélioration continue de l'existant par l'élimination des gaspillages et des activités sans valeur ajoutée.

Pour notre part, et en essayant de concilier les différentes positions, nous dirons que *le reengineering des processus est une décomposition et une recomposition de processus, éliminant les tâches inutiles en temps de travail comme en responsabilité, et permettant d'assurer la livraison à temps de produits et de services compétitifs en rapport qualité/prix.*

2.3 LA DEMARCHE DE RECONCEPTION

L'utilisation d'un concept nécessite la connaissance d'au moins une démarche et des outils employés. Pour la reconfiguration des processus, des méthodes ont été développées et proposées par des auteurs. Ces méthodes, bien que différentes sur plusieurs points, suivant la sensibilité des auteurs, n'en demeurent pas moins semblables dans la globalité. Le tableau n° 2 fait la synthèse des démarches proposées par certains auteurs

Tableau n° 7: La synthèse des démarches

Démarche	Auteurs	Hammer & al (1993: 45)	Hérard (2003: 165)	Jacob (1994: 39)	Sandoval (1994:61)	Dessmrh (2006:1)
Identification et choix des acteurs		X		X		
L'identification des processus		X		X	X	X
La cartographie des processus		X	X			
Choix des processus à améliorer		X	X	X	X	X
Description des processus		X	X	X	X	X
L'étude des dysfonctionnements		X	X	X	X	X
Recueil des attentes des clients				X		X

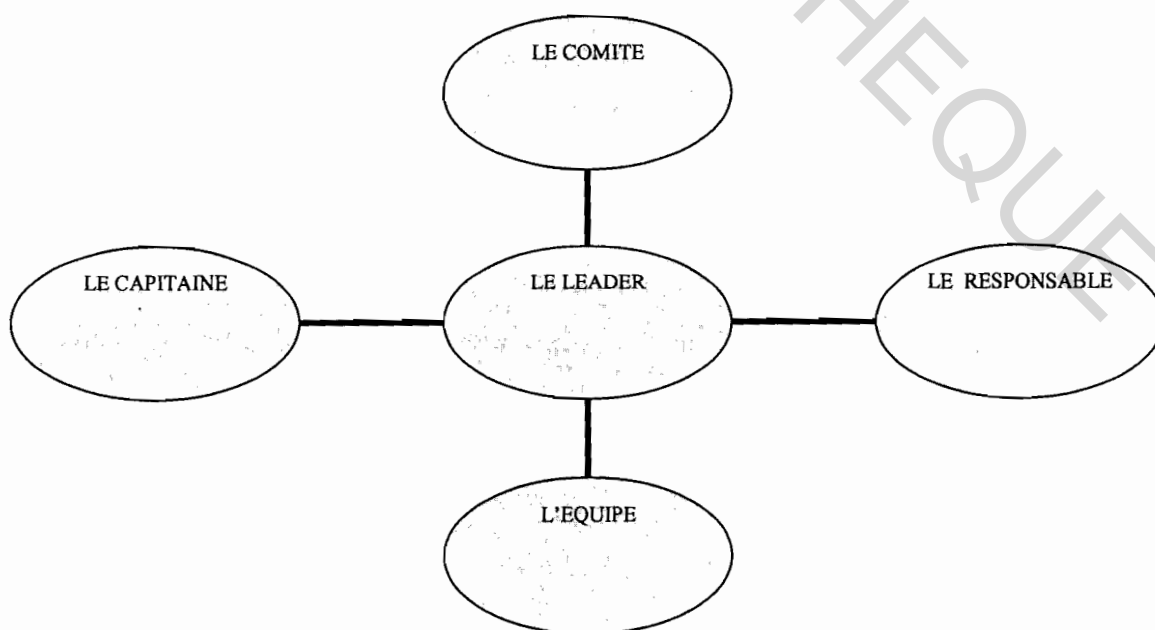
Reconfiguration du cadre de travail	X		X	X	X
Le rôle de levier des technologies de l'information	X			X	
La reconfiguration des processus	X	X		X	X
L'évaluation de la valeur ajoutée		X		X	

Source: nous-mêmes

2. 3. 1 Identification et choix des acteurs

Lorsqu'une entreprise est en difficulté, la décision de tenter le reengineering des processus est prise généralement par la Direction général ou le Conseil d'Administration; mais la mise en œuvre et le succès du projet dépendent d'autres acteurs dissimilés dans l'entreprise. «Le choix et l'organisation des personnes qui mettront en œuvre le Reengineering sont les clés du succès du projet» (Hammer & Champy,1993:117). L'équipe des acteurs comprend: le leader, l'équipe de reengineering, le comité de pilotage, le capitaine du reengineering, le responsable du processus et les clients. Voici à présent, la structure organisationnelle, les tâches et les responsabilités de chaque acteur.

Figure n° 1:Structure organisationnelle



Source: nous-mêmes

2.3.1.1 Le comité de pilotage

Selon Jacob(1994: 27), « le comité de pilotage est généralement composé des membres du comité de direction ». Il regroupe donc, un ensemble de cadres supérieurs responsables ou non de processus à reconfigurer, mais considérés comme des personnes ressources. Il est chargé de la définition de la stratégie globale de reengineering. Le comité a pour responsable le leader. Il planifie les interventions, fixe les priorités, détermine et fournit les ressources, règle les conflits entre responsables de processus et solutionne les problèmes qui naissent de la mise en œuvre de la démarche.

2.3.1.2 Le leader

Comme l'indique la structure organisationnelle, il est la personne centrale chargée de coordonner la réflexion et l'action. A cet effet, Hammer&Champy(1993: 118) affirme que « le leader est celui par qui le reengineering devient réalité ». Il doit être une personne influente, un meneur d'hommes capable de persuader les employés de la nécessité d'opérer les changements. Il doit pouvoir communiquer son énergie, son enthousiasme et sa conviction à l'équipe tout au long du processus. Son rôle est d'avoir des initiatives, une vision claire des changements et une capacité à motiver les employés.

2.3.1.3 Le responsable du processus

Hammer&Champy(1993: 123) le définissent comme un homme d'expérience, habitué aux fonctions opérationnelles, crédible, influent et apprécié de ses pairs et de l'ensemble du personnel. Il est désigné généralement par le leader à cause de ses qualités de meneur d'hommes et parce qu'il dirige des fonctions concourant au processus soumis à reengineering. Jacob(1994: 28) lui attribue le rôle de: former l'équipe de reengineering, mettre en place les meilleures conditions de travail, mobiliser et affecter les ressources nécessaires au projet, gérer les problèmes administratifs et rechercher l'adhésion des autres managers responsables d'équipes impliquées dans le processus.

2.3.1. 4 L'équipe de reengineering

La notion d'équipe renvoi à plusieurs personnes ayant un objectif commun et collaborant à la réalisation de celui-ci. Dans le cas du reengineering, Jacob(1994: 28) recommande d'avoir des équipes de cinq à dix personnes avec un processus à la fois à reconfigurer. Hammer&Champy(1993: 123) proposent deux catégories d'agents: Les expérimentés et les néophytes. Ils avancent pour cela les raisons suivantes:

- Le personnel expérimenté, travaillant déjà au sein du processus concerné est utile, d'une part, parce qu'il connaît bien les ficelles du métier et peut de ce fait mieux découvrir ses déficiences et l'origine de ses problèmes d'efficacité, et d'autre part, leur crédibilité auprès de leurs collègues est l'atout le plus important pour susciter l'adhésion des autres employés.
- Les néophytes ont l'avantage d'être étranger au processus soumis au reengineering. Ils ont donc une certaine objectivité dans l'équipe et une perspective différente. Ils se sentent libre de poser des questions et de formuler des observations, même celles qui semblent candides et bousculent les idées reçues. Un rapport d'un néophyte pour deux ou trois initiés est convenable.

2.3.1. 5 Le Capitaine du reengineering

Le capitaine du reengineering est considéré comme "l'aide de camp" du leader pour les questions de reengineering. Hammer&Champy(1993: 130) lui confèrent le rôle d'aider et de soutenir tous les responsables de processus et toutes les équipes et surtout de coordonner tous les chantiers en cours. Gardien des techniques, il doit être un expert dans le domaine et capable de l'expliquer aux responsables de processus. Contrôleur de l'action des responsables de processus, il suscite et arbitre les discussions entre eux. Il faut ajouter aux rôles du capitaine, l'anticipation des problèmes de disponibilité de certains moyens matériels, humains et financiers nécessaires au démarrage de certains projets de reengineering tels que l'informatisation, le recrutement de compétences, la transformation des systèmes de

management concernant la rémunération des salariés, les récompenses et l'évaluation des résultats.

2.3.1.6 Les clients

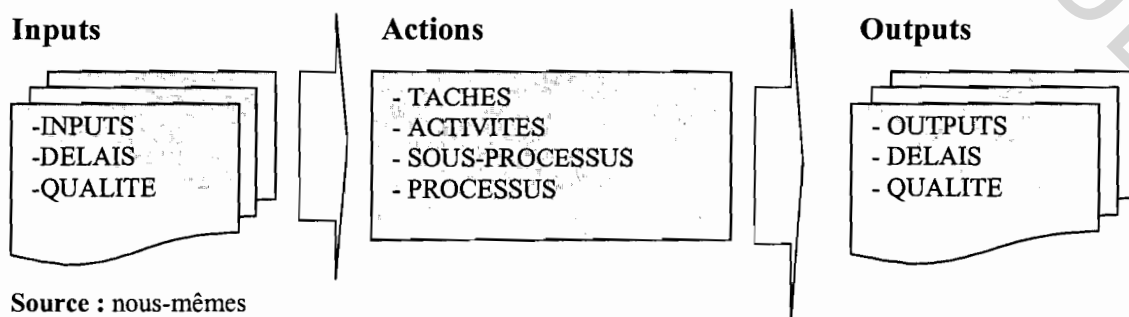
Le client demeure la personne au centre de l'activité de l'entreprise, et de ce fait, il doit être séduit. Il faut distinguer deux types de clients à savoir les internes et les externes. Jacob(1994: 79) affirme que « l'objectif de la démarche de reconception est d'aboutir à une organisation centrée sur le client ». Aussi, il est indispensable de les considérer comme des acteurs majeurs de la refonte des processus en tenant compte de leurs avis, leurs souhaits et leurs recommandations.

2.3.2 L'identification des processus

Si dans certaines entreprises, il existe des procédures écrites montrant comment faire correctement le travail, dans la majorité d'entre elles, l'exécution des tâches est intuitive et informelle. Cette situation d'informalité rend l'identification des processus indispensable.

Selon Pintéa (1995:49) « un processus est une suite ordonnée d'actions qui permet d'obtenir un résultat ». La définition fait ressortir les trois éléments essentiels du processus: l'output, les inputs et les actions. Pour chaque élément, on peut adjoindre des composants ou des caractéristiques.

Figure n° 2: Identification d'un processus à partir des inputs, outputs et actions



Source : nous-mêmes

La seconde étape, proposée par Hérard (2003:119), consiste à procéder à la catégorisation en distinguant trois grandes catégories de processus:

- Les processus de direction qui contribuent à la détermination de la stratégie et à la déclinaison des objectifs dans l'organisation;
- Les processus de réalisation qui contribuent à la réalisation du produit, à la détection et à la satisfaction des besoins des clients;
- Les processus supports qui participent au bon fonctionnement et à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

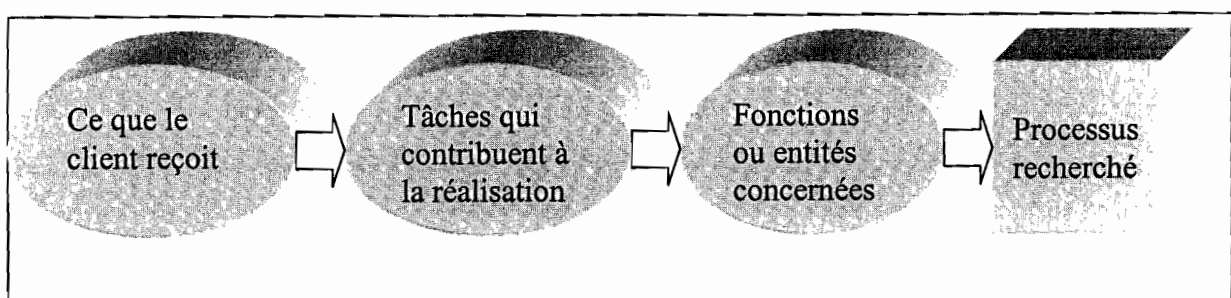
2. 3. 3 La cartographie des processus

Selon Jacob (1994: 43), après l'identification des processus, les entreprises peuvent les cartographier pour faire ressortir les différents flux, la trans-fonctionnalité des tâches et des activités.

Dans la pratique, Hérard (2003: 167) recommande de partir du niveau 1, c'est à dire des grands processus de l'entreprise, pour descendre progressivement vers les activités et les tâches, c'est à dire vers les niveaux inférieurs. La méthode de collectes des données consiste à interviewer chaque responsable de fonction afin de dresser la liste des entrées, des sorties, des documents, des informations et des matières transformées par la fonction. La carte des processus s'obtient en reliant les entrées aux sorties et en dessinant les flux.

Une autre possibilité consiste à se placer du point de vue du client en se posant la question suivante: «Que reçoit le client de notre entreprise?». En remontant la chaîne de tâches réalisées et en regroupant les tâches en activités et les activités en sous- processus et les sous-processus en processus, on parvient à identifier et à cartographier le processus principal ayant permis la mise sur le marché du produit.

Figure n° 3 : Identification des processus à partir du client



Source : inspiré de Vernadat (1999:27)

2. 3. 4 Le choix des processus à reconfigurer

Chaque entreprise possède plusieurs processus qui fonctionnent tant bien que mal. Ce sera prétentieux et dangereux de vouloir lancer en une seule fois le reengineering de l'ensemble des processus. Si la refonte de l'ensemble des processus n'est pas possible, comment opérer un choix judicieux des premiers processus à reconfigurer? Plusieurs critères de sélection sont proposées par les auteurs. Nous faisons la synthèse dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 8: Critères de choix des processus à reconfigurer par auteur

Hammer&Champy (1993: 138)	Jacob(1994: 49)	Dessmrh (2006: 4)
Les processus qui posent le plus de problèmes	Le pré- diagnostic effectué lors du lancement de l'opération	L'approche globale
Les processus qui ont plus d'impact sur les clients de la société	La cartographie des processus	L'approche sélective
Les processus susceptibles de subir un reengineering avec succès	Les dysfonctionnements majeurs repérés lors de l'établissement de la cartographie	L'approche pondérée
	L'importance stratégique de chaque processus	L'approche factuelle
	La faisabilité	

Source : nous-mêmes

2. 3. 4. 1 Les critères selon Hammer&Champy

Les processus qui posent plus de problèmes

Les processus qui posent le plus de problèmes présentent généralement des symptômes qui attirent l'attention des dirigeants.

1. Circulation intensive d'information, données redondantes et doubles saisies

Ce symptôme se manifeste selon Hammer&Champy (1993:139) par: la saisie sur ordinateur de données provenant d'un autre ordinateur, la circulation de ci et de là d'informations entre les différents groupes d'une même organisation ainsi que la prolifération de coups de téléphone, d'échange de mémos et de messages électroniques entre collaborateurs.

Le diagnostic des spécialistes indique une fragmentation arbitraire d'un processus naturel.

2. Pourcentage élevé de vérifications et de contrôles par rapport à la valeur ajoutée

Selon Hammer&Champy (1993:141) «La question n'est pas de savoir si une organisation exige du travail non créateur de valeur ajoutée, mais si ce dernier représente une proportion excessive de son travail total». Le reengineering doit contribuer à éliminer les causes premières des vérifications, à savoir l'incompétence et la méfiance.

3. Reprises et itérations

On parle de reprises et itérations lorsqu'on refait un travail qui a déjà été fait (Hammer&Champy, 1993:142). Cette situation a des conséquences sur le délai de fourniture et le coût des prestations. Dans la refonte, la solution serait d'éliminer les erreurs et les confusions qui les rendent nécessaires.

4. Complexité, exceptions et cas spéciaux

Les processus commencent toujours simples et finissent par se compliquer à cause des cas particuliers et de nouvelles règles qui viennent s'ajouter. La solution avec le reengineering, passe par la restauration du processus d'origine, et la création d'autres processus pour les nouveaux cas.

L'importance du processus pour le client

Le deuxième critère de choix des processus à reconfigurer est l'importance du processus pour le client externe ou interne. Pour ce qui est du client interne, Hammer&Champy (1993: 143) affirme que « *les processus dont les résultats sont destinés à des clients internes à l'entreprise peuvent eux-mêmes avoir une importance et une valeur majeures pour les clients externes* ». Le client externe quant à lui, est attiré et fidélisé par le coût des produits, les délais de livraison, et les caractéristiques des produits. Plus un processus agit sur ces facteurs, plus il est important pour le client et peut donc être prioritaire dans le reengineering.

La faisabilité

Le troisième et dernier critère de choix est la faisabilité. Si le processus remplit les deux premiers critères, il est nécessaire qu'il soit abordable. Selon Hammer&Champy (1993:144), la faisabilité d'un processus dépend de son envergure, et de son coût de réalisation.

Envergure, parce qu'un processus de grande envergure, mobilise beaucoup de ressources humaines qui peuvent ne pas être disponibles. Le côté coût de réalisation est un facteur déterminant, parce que les ressources financières sont rares.

2. 3. 4. 2 Les critères selon Jacob

Selon Jacob(1994: 49), les processus défaillants de l'entreprise doivent être connus avant le lancement proprement dites des opérations de reengineering. Cette liste de processus défaillants recensés, servira de base de travail, lors du choix des processus à reconfigurer.

La cartographie des processus est un autre moyen de sélection de processus à reconfigurer, parce qu'elle met en évidence les problèmes liés à l'exécution des tâches, à la circulation de l'information et à la trans-fonctionnalité des processus.

Comme troisième critère de sélection, nous avons l'importance stratégique de chaque processus qui, selon l'auteur « identifie le rôle du processus dans l'obtention d'un avantage concurrentiel », ce qui est déterminant dans la vie d'une entreprise.

En dernière position, il y a le critère de faisabilité déjà explicité dans les propositions de Hammer&Champy.

2. 3. 4. 3 Les critères selon Dessmrh

L'approche globale, selon Dessmrh (2006: 4), consiste à considérer tous les processus comme candidats potentiels au reengineering. L'envergure de la tâche peut être un facteur démotivant.

Dans l'approche sélective, l'auteur propose la création d'une liste de processus opérationnels et une autre de processus administratifs. Les processus apparaissant sur les deux listes seront sélectionnés pour la refonte.

Comme troisième critère, il y a l'approche pondérée. Dans cette approche, chaque processus recevra une note de 1 à 5 sur la base de critères choisis. Le processus qui obtiendra la plus forte note sera retenu.

En dernier lieu, il y a l'approche factuelle orientée sur les clients. L'auteur énumère quatre phases :

- interroger les clients sur leurs attentes, puis chercher à les hiérarchiser ;
- s'interroger sur les processus qui répondent au mieux à ces attentes ;
- évaluer les possibilités d'amélioration ;
- choisir les processus critiques à l'aide de la matrice ci-dessous.

Figure n° 4: Matrice de choix de processus prioritaires

Fort			
Moyen			
Faible			
	Faible	Moyen	Fort

Source : Dessmrh (2006 :4)

2.3.5 La description des Processus

Avant toute description, il est nécessaire de définir le niveau de détail souhaité. Suivant les objectifs de l'étude et les ressources disponibles, on distingue principalement deux niveaux de description: le niveau global et le niveau détaillé. Les auteurs optent pour une analyse globale parce qu'ils pensent comme Jacob(1994:54) que «l'important est d'acquérir une vision d'ensemble, de connaître le processus et tout particulièrement de comprendre le quoi et le pourquoi».

2.3.5.1 Description d'une activité

Définition

Selon Hérard (2003:137), une activité se définit comme «un ensemble de tâches élémentaires que l'on peut décrire par un verbe d'action (préparer, traiter, contrôler, visiter...) et qui sont réalisées par un individu ou un groupe, mobilisent des compétences spécifiques, sont

influencées par les mêmes facteurs d'efficacité, permettent de fournir un bien livrable, identifié, immatériel ou industriel, pour un ou plusieurs clients internes ou externes, requièrent les mêmes ressources».

Selon cette définition, la tâche constitue la partie élémentaire de l'activité. Ces tâches doivent être homogènes et contribuer à la réalisation d'un objectif commun, à savoir la production d'un bien matériel ou immatériel pour la satisfaction de clients internes ou externes. Après cette définition, nous allons voir quelques outils de description.

Le premier outil de description est «la description modulaire des systèmes». La description se fait à l'aide d'un questionnaire (voir Annexe n°1) et de la grille de description des activités.

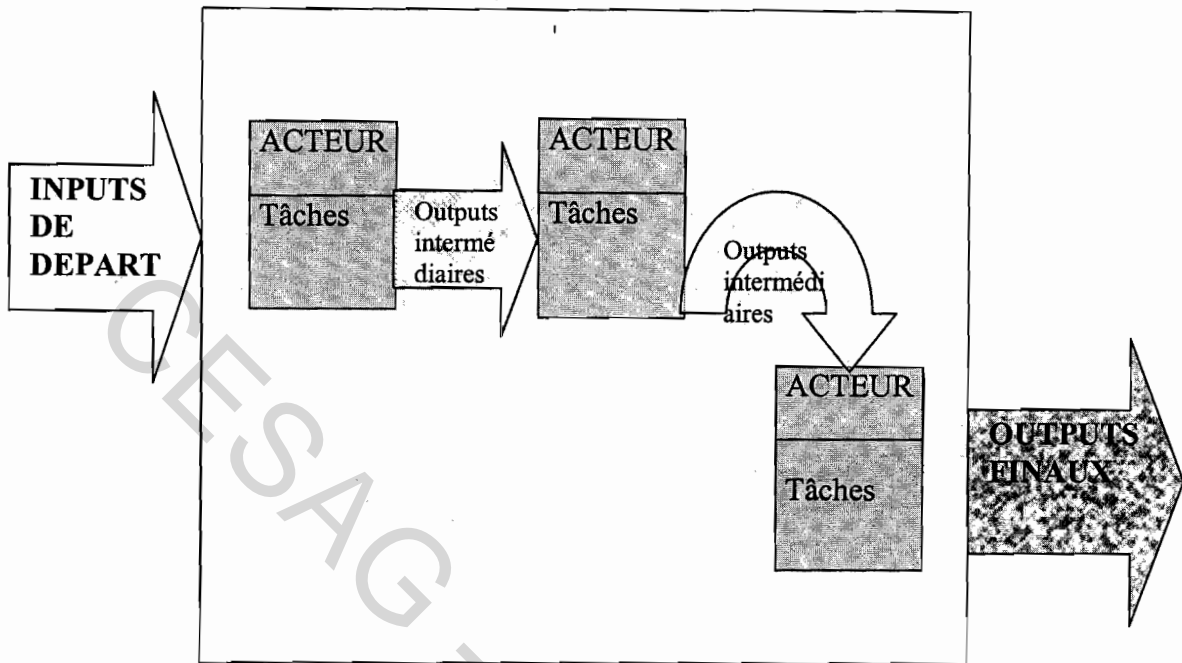
Tableau n° 9: Grille de description des activités

ACTEUR :		
ENTREES	TACHES	SORTIES

Source: nous-mêmes

Une fois les inputs, les tâches et les outputs identifiés, on procède à la reconstitution de la chaîne. Au départ de la chaîne d'activités, le premier acteur reçoit les inputs de départ et les transforme en outputs intermédiaires. Chaque output intermédiaire devient un input de départ pour l'acteur suivant jusqu'à l'obtention d'un produit fini. Le principe est schématisé par la figure n° 5.

Figure n° 5: Les composants d'un processus



Source: nous-mêmes

Le deuxième outil de description est «la **matrice responsabilités – activités**» qui utilise aussi un questionnaire. Il s'agit du questionnaire systématique de la méthode QQQCCP (voir annexe n°2). Ces questions permettent de décrire les activités et aussi de représenter la responsabilité des différents acteurs.

Autre outil de diagnostic, «la **matrice effectifs- activités**». Elle met en relation, effectif et activité, permettant ainsi de juger de la pertinence des effectifs et des affectations des tâches par rapport au volume d'activités. Le tableau n° 4 sert à la collecte des données

Tableau n° 10: Les effectifs par rapport aux activités

Processus	Effectif des ressources humaines			
	Responsables	Cadres	Exécutions	Total
Activités				

Source : inspiré de Hérard (2003: 143)

Le dimensionnement des ressources humaines

Une production efficiente et compétitive passe par une estimation juste des ressources nécessaires pour produire, en tenant compte des équipements et des processus. Aujourd'hui, le traitement automatique de certaines tâches, laisse au personnel les tâches d'anticipation, de vérification et de maintenance. Le niveau technologique de nos entreprises, fait que la productivité globale passe plus par la performance et l'efficacité collective qu'individuelle. L'accent est mis désormais plus sur la polyvalence du personnel que sur la vitesse d'exécution. Le dimensionnement des ressources passe par une répartition judicieuse des tâches, une auto-évaluation du temps de travail par les titulaires des postes, une validation par la hiérarchie et une mise en exergue de la polyvalence du personnel.

Comme outils de description, nous avons retenu «le guide de répartition des tâches», «le tableau de répartition du temps» et «la matrice de polyvalence» (voir annexe n° 3). A l'annexe n°4&5, nous avons présenté des exemples de dimensionnement des ressources humaines inspirés de (Hérard, 2003: 149).

2. 3. 5. 2 La description d'un processus

Définition

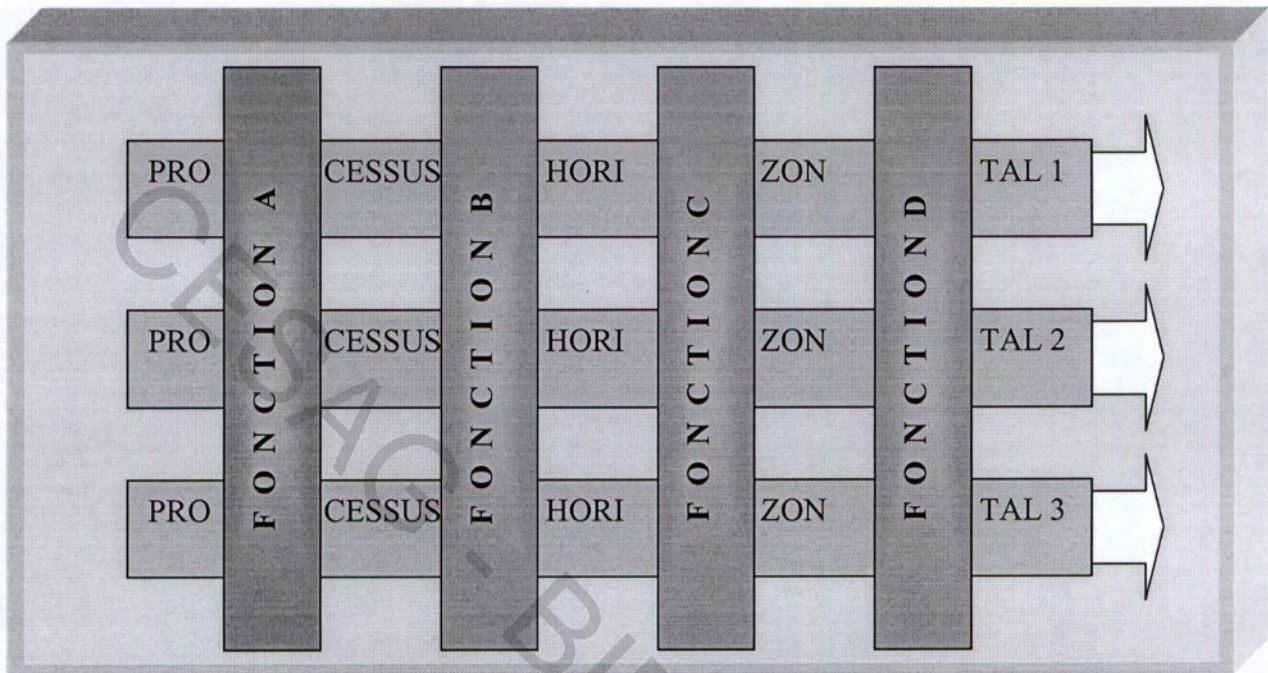
«Un processus peut se définir comme un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisées par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en termes de qualité, délais et coûts» (Hérard, 2003: 119).

Typologie des processus

Selon Hérard (2003: 119) , il existe trois types de processus: les processus de direction, les processus de réalisation et les processus de support.

Sur le plan fonctionnel, deux types de processus cohabitent: Les processus verticaux et les horizontaux. Pendant que le processus vertical commence et se termine à l'intérieur d'une fonction ou d'un service, le processus horizontal, quant à lui est trans-fonctionnel (voir figure n°6)

Figure n° 6 : Processus trans-fonctionnels



Source : dessmrh (2006: 03)

Pour décrire un processus, on peut le diviser en sous-processus, les sous-processus en activités et les activités en tâches. Pour identifier les différentes parties d'un processus, l'équipe de reengineering peut s'appuyer sur toute la documentation écrite disponible au niveau de l'organisation à savoir: les manuels de procédures, les notes et instructions de service, les documents techniques... Comme moyen de validation de la documentation écrite, l'équipe peut observer les acteurs au travail, les interroger ou combiner les deux méthodes à la fois. La conduite de la description se fait lors des séances de travail regroupant les membres de l'équipe.

Après cet état des lieux des processus, nous avons en notre possession une vue d'ensemble de l'existant dans l'entreprise. Il est donc possible d'étudier et de séparer, ce qui fonctionne bien de ce qui fonctionne moins bien. L'action suivante consiste donc à faire une étude des dysfonctionnements afin de chercher à y remédier.

2. 3. 6 L'études des dysfonctionnements

Après le choix des processus à reconfigurer sur la base des critères définis plus haut, nous allons procéder à l'audit détaillé de ceux-ci afin de mettre à nu les forces et les faiblesses de l'existant. L'opération suivante nous conduira donc progressivement vers l'étude des dysfonctionnements. Jacob (1994:67) nous propose une radiographie des processus à partir des critères suivants: Le temps, les étapes du processus, la création de valeur ajoutée.

2. 3. 6.1 Le critère temps

L'étude des dysfonctionnements par rapport au facteur temps demande une présence sur le terrain et des outils d'évaluation du temps afin de relever la durée de chaque étape et celle des liaisons. Hérard (2003: 68) parle de « observation *in vivo* du processus». On met en évidence, pour chaque étape, le temps réel passé à exécuter les tâches et le temps total comprenant les temps d'attente, de transfert d'une étape à une autre et de recherche d'informations. Les données collectées sont comparées à un référentiel, fixé soit par une norme ou par le benchmarking auprès d'entreprises similaires. La grille de collecte de données est présentée à l'annexe n° 6

2. 3. 6.2 Le critère étape du processus

L'étude des dysfonctionnements dans ce cas consiste, selon Hérard (2003: 73), à suivre le déroulement du processus à travers les différentes étapes qui le composent, afin d'apprécier le bon enchaînement des tâches, des activités et des sous- processus. Dans cette étude on cherche à mettre en évidence, à chaque étape, les acteurs et les actions susceptibles d'introduire un retard.

2. 3. 6.3 Le critère création de valeur ajoutée

Dans cette étude, on recherche systématiquement à faire ressortir l'apport de chaque tâche dans l'élaboration du output final. L'objectif selon Hérard(2003: 76), est de permettre une distinction entre activités créatrices de valeur ajoutée et activités supports, car en cas de nécessité de suppression d'activités, on commence en priorité par les activités supports. Pour

une analyse complémentaire plus poussée on prendra en compte le questionnaire de l'annexe n° 8.

2. 3. 7 Le recueil des attentes des clients

L'objectif de la démarche de reconception est d'aboutir à une organisation centrée sur le client .Jacob (1994: 80) propose la démarche suivante pour prendre en compte les attentes du client:

- l'identification de la valeur attendue par les clients ;
- l'analyse des compétences de l'entreprise ;
- le positionnement concurrentiel ;
- le choix du domaine de compétences ;
- la reconception des structures organisationnelles.

2. 3. 8 La reconfiguration du cadre de travail

L'environnement du travail a une influence considérable sur la qualité et l'efficacité des actions et des acteurs. Restructurer les processus sans toucher au cadre de travail peut être un facteur de blocage ou d'échec du projet de refondation. Nous allons nous intéresser de plus près aux changements qui doivent intervenir au niveau de l'unité de travail, du poste de travail, des rôles des acteurs, de la préparation à l'exercice d'un métier, des critères de rémunération, des mesures de performance et des valeurs, lorsqu'une entreprise reconfigure ses processus.

2. 3. 8.1 L'évolution de l'unité de travail

Selon Hérard (2003: 41), dans l'organisation traditionnelle du travail, les personnes travaillant pour la réalisation d'un objectif, peuvent être réparties dans toute l'entreprise en une série de silos fonctionnels. Ce découpage en petits morceaux du travail, il y a bien longtemps, provient des théories de Adam Smith et Henry Ford.

La solution, selon Hammer&Champy (1993: 78), consiste à: Recoller les morceaux de tâches pour réduire le nombre d'actions et d'acteurs, rassembler au sein d'une seule équipe toutes ces personnes éparpillées dans l'entreprise et déjà en charge des activités sans nécessairement

changer ce qu'ils faisaient pour les amener à accomplir en totalité l'ensemble des tâches du processus.

2. 3. 8.2 L'évolution du poste de travail

Dans le travail à la chaîne, ni les agents d'exécution, ni le personnel d'encadrement n'ont besoin de connaître en totalité le processus.

L'évolution du poste de travail en équipe de processus élimine, selon Dessmrh (2006: 8), non seulement les gaspillages, mais aussi les tâches sans valeur ajoutée et les travaux improductifs créés par les frontières internes de l'organigramme. C'est aussi une source de motivation, car le travail devient gratifiant et les emplois offrent un plus grand potentiel de croissance et de formation. Le développement personnel dans ce cas ne signifie plus grimper dans la hiérarchie mais accroître son expertise.

2. 3. 8.3 L'évolution des rôles

Dans l'entreprise traditionnelle, les employés suivent des règles imposées et se bornent à exécuter les tâches sans aucune initiative ni responsabilité.

Dans l'entreprise à processus reconfigurés, la délégation de pouvoir est une conséquence inévitable. En effet, selon Hérard (2003: 43), « *la coordination par les compétences et les savoir-faire laisse aux activités opérationnelles la possibilité d'être assumées sans recours à la hiérarchie* ». Les salariés se forgent donc des règles propres dans les limites de leurs obligations. On leur demande à la fois de réfléchir, d'inter-agir, de faire preuve de bon sens et de compétence dans la prise de décision. Ils peuvent choisir quand et comment faire le travail en fonction des objectifs de productivité, des délais et des normes de qualité.

2. 3. 8.4 Les critères essentiels de rémunération et de mesure des performances

Les modes d'évaluation et de rémunération traditionnels ne tiennent compte que du temps passé au travail. Selon Hammer&Champy (1993: 85), lorsque le travail est fragmenté en tâches simples, l'entreprise n'a d'autres choix que d'évaluer les travailleurs d'après l'efficacité avec laquelle ils accomplissent leur tâche. Aucune amélioration individuelle n'affecte nécessairement les résultats du processus entier.

Dans le cas de processus reconfigurés, les salariés accomplissent un travail de processus et peuvent être évalués en fonction de la valeur mesurable qu'ils créent. Les performances varient d'une année à l'autre, c'est pourquoi, les salariés des entreprises reformées restent assez stables. La rémunération doit dépendre essentiellement de la contribution aux résultats et de la performance. Les performances exceptionnelles sont rémunérées sous forme de primes à la productivité plutôt que d'augmentation de salaire. On proscrit le calcul de rémunération sur la seule base d'ancienneté, de rang hiérarchique et de temps de présence. Les avancements et les augmentations de salaire ne se font plus au seul motif qu'une année s'est écoulée.

2. 3. 8.5 L'évolution des valeurs

Dans chaque organisation, il y a des valeurs et une culture d'entreprise. « Les valeurs et les convictions des salariés découlent principalement des systèmes de management de l'entreprise » (Hammer&Champy, 1993: 88)

Le reengineering suppose une évolution profonde de la culture de l'entreprise. Désormais, le salarié doit être convaincu de travailler pour le client et non pour son patron. Les cadres qui, par le passé se disputaient pour des questions de responsabilité, de pouvoir ou d'affectation des ressources, doivent à présent se soucier de la satisfaction de la clientèle. Désormais, chaque agent doit faire sien l'expression «le client est notre raison de vivre».

2. 3. 9 La reconfiguration des systèmes et des technologies de l'information

La détention de l'information en temps réel procure à l'entreprise, un certain pouvoir et des avantages face aux adversaires et concurrents, ce qui rend les systèmes et les technologies de l'information incontournables dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Dans cette sous-section, nous allons voir comment rendre l'information disponible et accessible partout où on en a besoin.

2. 3. 9.1 Rendre disponible l'information partout où on en a besoin

«Une information couchée sur le papier et rangée dans un classeur n'est utilisable que par une personne à la fois » (Hammer&Champy, 1993:106). Cette limite est aujourd'hui résolue par la technologie «des bases de données» qui rend l'information disponible partout. En effet, elle permet la diffusion d'un document en plusieurs endroits et son utilisation simultanée par plusieurs personnes.

2. 3. 9.2 Rendre accessible aux généralistes le travail des experts

Il existe deux voies, selon Jacob(1994: 123), pour rendre accessible le travail des experts aux généralistes :

- Recenser et codifier les différentes expertises, les stocker dans une base spécifique et en faciliter l'accès pour ceux qui en ont besoin ;
- mettre en relation les experts avec les demandeurs.

2. 3. 9. 3 Bénéficier des avantages de la centralisation et de la décentralisation

L'expérience enseigne que, les hommes de terrain travaillent généralement mieux, s'ils ont une certaine autonomie dans la prise de décision. Si la centralisation crée une lourdeur et une rigidité dans le fonctionnement, la décentralisation a un coût, car elle génère des frais généraux et ne permet pas dans certains cas de faire des économies d'échelle.

Les réseaux de transmission à haut débit, permettent aujourd'hui aux grands groupes, d'être au même niveau d'information que leurs filiales et d'accéder aux mêmes données qu'elles et vice versa. « Grâce à cette mise en commun des informations, tout établissement local peut efficacement s'intégrer au siège, et le siège à chaque établissement » (Hammer&Campy (1993: 108).

2. 3. 9. 4 Donner à chacun le pouvoir de décider

L'ouvrier du temps de la révolution industrielle, commis à une tâche, est censé l'accomplir sans réfléchir ou décider. Toutes les décisions qui remontent chaque fois vers la hiérarchie engendrent des coûts énormes et des retards intolérables.

Les technologies modernes de l'information permettent aujourd'hui de rendre largement accessibles les informations autrefois réservées aux dirigeants. Les décisions peuvent donc être prises de manière plus rapide et les problèmes résolus au fur et à mesure.

2. 3. 9. 5 Expédier et recevoir des informations où qu'on se trouve

«L'avènement des réseaux a permis le développement des échanges entre l'entreprise et ses partenaires et entre les différents intervenants dans l'entreprise elle-même » (Hérard, 2003: 194). En effet, les réseaux d'intranet, d'internet avec ou sans fil, les transmissions satellitaire associés aux micro-ordinateurs fixes ou portables permettent aujourd'hui au personnel, quelque soit l'endroit, la fonction, le grade ou le rôle dans l'entreprise, de demander , visualiser, manipuler, exploiter et transmettre des données à peu près n'importe où sans devoir rejoindre un bureau.

2. 3. 10 La reconfiguration des processus

Dans la partie description des processus, nous nous sommes intéressés aux tâches, parties élémentaires des processus, aux activités, regroupement de plusieurs tâches, et aux sous-processus à partir desquels on obtient les processus. Dans cette sous-section, nous allons voir comment regrouper plusieurs postes en un seul, faire prendre la décision par les salariés, agencer de manière naturelle les étapes d'un processus, réduire les vérifications et les contrôles et alléger les rapprochements.

2. 3. 10. 1 Le regroupement de plusieurs postes en un seul

La multiplication des postes ou tâches pose des problèmes de discontinuité, d'erreur et d'incompréhension lors de l'exécution. L'absence de responsable ou de personne maîtrisant le processus en entier constitue également un obstacle à une bonne communication avec les bénéficiaires de l'action.

Comme solution, Dessmrh propose la simplification des processus. «Simplifier les processus signifie, les rendre plus faciles dans leur exécution. Cet outil repose sur le regroupement des tâches identiques, la réduction de la circulation des documents...» (Dessmrh, 2006: 8).

2. 3. 10. 2 La prise de décision par les salariés

«Situer la décision au plus près de l'action nécessite le transfert d'une responsabilité plus grande aux échelons inférieurs » (Jacob, 1994: 117). D'après cette citation, les entreprises qui optent pour le reengineering des processus, optent aussi pour une intégration horizontale et non plus verticale des activités. Là où les employés devaient consulter leur hiérarchie pour une réponse, ils prennent la décision eux- mêmes.

Comme avantage provenant de ce changement, nous pouvons citer une diminution des délais et des frais généraux, une plus grande autonomie des travailleurs et une meilleure réactivité face aux exigences des clients.

2.3.10.3 Ordre naturel des étapes du processus

Dans un processus conventionnel, l'ordre d'exécution des tâches est rigide et linéaire. D'ordinaire, la première tâche doit être achevée avant l'entame de la deuxième ainsi de suite jusqu'à la dernière tâche. Cette succession linéaire des tâches impose un ordre de priorité artificiel qui ralentit le travail. Que se passe-t-il, si les tâches étaient exécutées dans un ordre différent de l'ordre conventionnel? Selon l'exemple de Hammer&Champy(1993: 65), il y a un gain de plus de 60% de temps, dans l'exécution des tâches. C'est pourquoi, dans la reconfiguration des processus, les tâches doivent être exécutées simultanément ou suivant un ordre nécessaire de succession, pour réduire considérablement les délais qui s'écoulent entre la première étape et la dernière.

2.3.10.4 Vérifications et contrôles réduits

«Les processus conventionnels sont truffés d'étapes de vérification et de contrôle placées là pour vérifier que le processus est respecté mais qui n'apportent pas de valeur ajoutée » (Hammer&Campy, 1993: 69). Les auteurs touchent là l'aspect non productif de certaines vérifications. Pour plus d'efficience, les processus reconfigurés ne feront plus de vérifications et de contrôles que lorsqu'ils sont économiquement justifiés.

2.3.10.5 Rapprochements allégés

Les rapprochements constituent des formes de tâches récurrentes qui occupent du temps et du personnel, mais ne produisent pas de valeur ajoutée pour les clients. Hammer&Champy (1993: 71) proposent les moyens ci-dessous pour résoudre le problème :

- la réduction des points de contact. En effet, en réduisant les points de contact du processus concerné, on réduit les besoins de rapprochement qui naissent des divergences entre les données internes au processus et celles des partenaires ;
- la délocalisation de certaines tâches au-delà des frontières organisationnelles. La délocalisation peut être extra- entreprise ou intra- entreprise.

Conclusion du chapitre

Le besoin de s'améliorer existe généralement, mais la méthode appropriée pour le faire manque souvent. Dans notre cas, le besoin d'amélioration concerne les processus, et le moyen efficace pour le faire est le reengineering. Selon la majorité des auteurs que nous avons lus, pour procéder au reengineering des processus, il faut:

- dans un premier temps, choisir une équipe de projet animée par un leader et constituée d'initiés et de néophytes.
- charger cette équipe de faire le diagnostic de l'existant, en identifiant les processus de l'entreprise, afin de choisir ceux qui posent le plus de problèmes à l'atteinte des objectifs et dont le coût de reconfiguration est abordable.
- Ces processus choisis seront décrits et les dysfonctionnements étudiés afin de proposer de nouveaux processus aptes à permettre la réalisation des objectifs de baisse de coûts, de réduction de délais, d'augmentation de productivité ou d'amélioration de qualité.

Pour nous donner les moyens de réussir notre projet d'étude sur les processus de la SONABEL, nous allons nous servir des connaissances des chapitres précédents pour élaborer un modèle d'analyse, qui constituera notre démarche de reengineering des processus d'élaboration des états financiers, prochaine étape de notre étude.

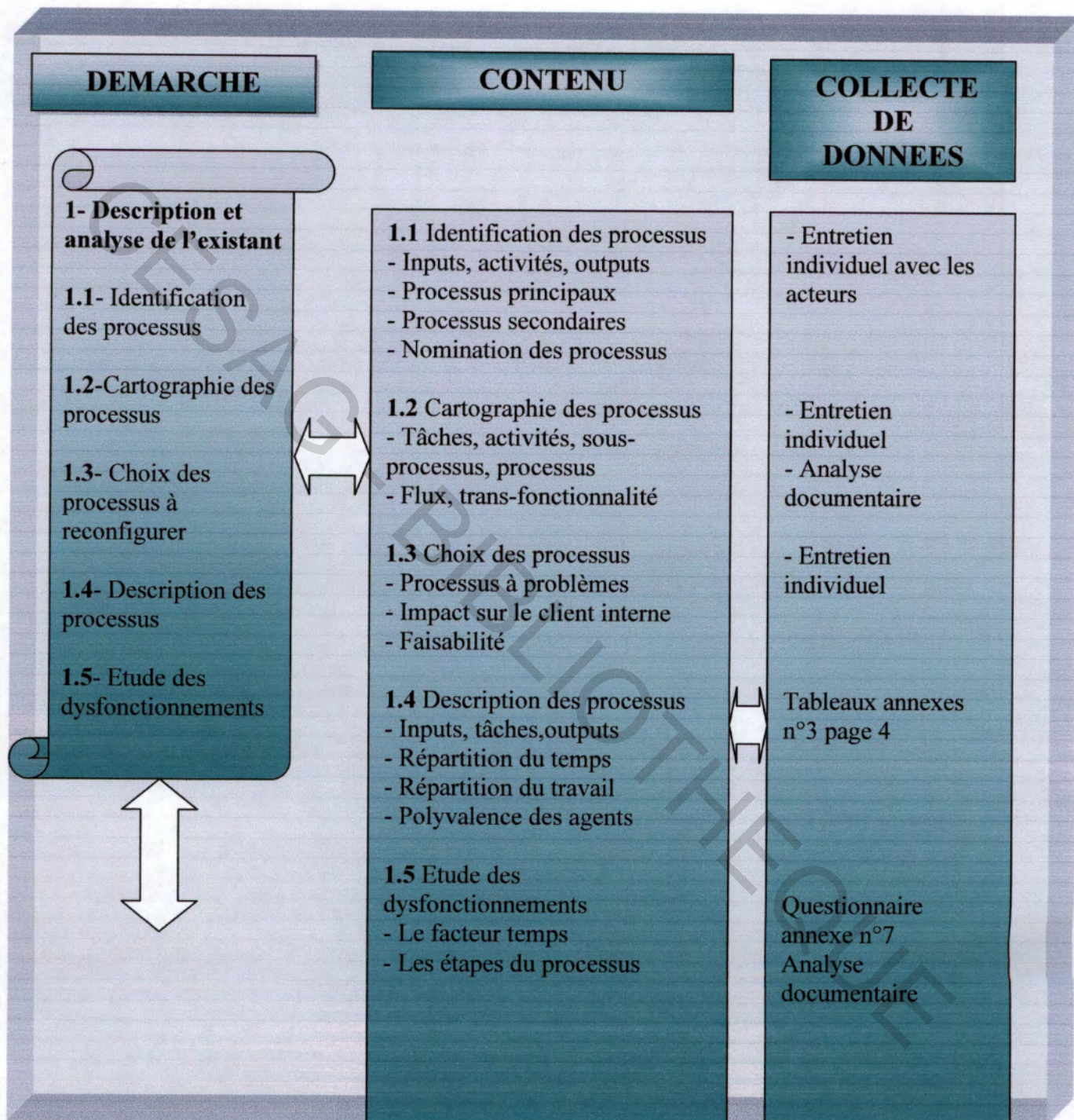
CHAPITRE 3: LE MODELE D'ANALYSE

L'objectif du présent mémoire est d'appliquer le concept du reengineering aux processus d'élaboration des états financiers de la SONABEL. Les chapitres précédents serviront de cadre à l'élaboration d'un modèle d'analyse qui puisse nous guider dans la phase pratique de notre travail. Le présent chapitre comprendra les sections suivantes: schématisation du modèle d'analyse, élaboration du modèle théorique d'analyse et les outils de collectes des données.

3.1 SCHEMATISATION DU MODELE D'ANALYSE

Nous avons résumé les différentes phases de la démarche, le contenu de chaque phase et les outils de collecte de données dans la figure ci-dessous, de manière à rendre claire notre modèle d'analyse (Figure n° 6).

Figure n° 7: Le modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

Figure n° 8: Le modèle d'analyse (suite)

DEMARCHE	CONTENU	COLLECTE DE DONNEES
<p>3- Propositions de reconfiguration</p> <p>3.1 Reconfiguration du poste de travail</p> <p>3.2 Reconfiguration des systèmes d'information</p> <p>3.3 Reconfiguration des processus</p>	<p>3.1 Poste de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regroupement des tâches et des acteurs - Responsabilisation des acteurs - Autonomie de décision et d'action - Formation au leadership des acteurs - Evaluation et rémunération motivante - Performance exceptionnelle reconnue et récompensée - Nouvelle valeur : recherche satisfaction clientèle <p>3.2 Systèmes de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des technologies de bases de données - Formation des acteurs à l'utilisation des technologies des systèmes d'information - Réalisation de réseaux haut débit - Mise en place de réseaux intranet et internet <p>3.3 Processus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration horizontale des activités - Exécution du travail selon un ordre naturel de priorité - Suppression de contrôles non économiques - Réduction des rapprochements - Délocalisation de certaines tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien individuel - Analyse documentaire - Questionnaire - Entretien individuel - Analyse documentaire - Questionnaire - Entretien individuel - Analyse documentaire - questionnaire

Source : nous-mêmes

3. 2 ELABORATION DU MODELE THEORIQUE D'ANALYSE

Tout projet de reengineering des processus vise l'amélioration des trois facteurs suivants de l'entreprise: la qualité, le coût et les délais de fourniture des prestations ou des produits. Suivant les objectifs du projet, l'amélioration peut concerner les trois facteurs ou l'un d'eux.

Notre étude se limite à l'amélioration du facteur délais de fourniture des états financiers aux utilisateurs. Le modèle d'analyse met un point d'honneur à agir sur les processus, sous-processus et activités qui contribuent à amener les délais d'élaboration des états financiers au delà de l'objectif de fin février.

La démarche comporte deux grandes étapes: la description et l'analyse de l'existant et les propositions de reconfiguration.

3. 2. 1 La description et l'analyse de l'existant

Cette étape constitue la cheville ouvrière de projet. Elle va consister à l'identification et à la cartographie des processus d'élaboration des états financiers, aux choix de ceux qui doivent être reconfigurés, à la description et à l'étude des dysfonctionnements.

3. 2. 1. 1 L'identification des processus

Pour chaque processus, on identifiera les inputs ou données d'entrée, les transformations ou activités et les outputs ou données de sortie. Les processus identifiés seront classés en deux grandes catégories:

- les processus principaux ou de réalisation qui contribuent directement à l'élaboration des états financiers;
- les processus secondaires ou supports qui participent au bon fonctionnement et à l'atteinte des objectifs de l'organisation dans la production des états financiers.

Chaque processus ou sous- processus portera un nom permettant de le distinguer des autres. Ce nom évoquera la totalité du travail accompli entre le commencement et la fin du processus ou du sous- processus.

La méthode d'identification des processus consistera à interviewer chaque responsable de fonction afin de dresser la liste des entrées, des sorties, des documents, des informations et des matières transformés par la fonction.

3. 2. 1. 2 La cartographie des processus

L'objectif de la cartographie, sera de ressortir les différents flux, la trans-fonctionnalité des tâches, des activités, des sous- processus et des processus. La cartographie se fera à partir des fonctions de l'entreprise parce que les clients internes ne sont pas connus et les procédures ne sont pas formalisées. La carte des processus s'obtiendra en reliant les entrées aux sorties et en dessinant les flux.

3. 2. 1. 3 Le choix des processus à reconfigurer

Les trois critères de sélection des processus à reconfigurer ont été tous retenus. les processus qui posent le plus de problèmes quant aux délais d'élaboration des états financiers , ceux qui ont un impact sur les clients internes du processus et ceux qui sont susceptibles aujourd'hui de subir avec succès un reengineering .

Pour ce qui est des processus qui posent le plus de problèmes quant aux délais d'élaboration des états financiers, nous nous appuierons sur les symptômes suivants:

- la saisie sur ordinateur de données provenant d' autres ordinateurs;
- le nombre et la fréquence des vérifications et des contrôles des données comptables;
- Le temps utilisé pour les vérifications par rapport au temps de travail total;
- les cas de reprise et d'itération de tâche;
- la durée d'exécution des tâches;
- les délais de transmission des documents comptables.

Le deuxième critère de choix des processus à reconfigurer est l'importance du processus pour le client interne situé dans la chaîne des activités d'élaboration des états financiers. Pour ce critère, on cherchera à savoir si:

- les délais de fourniture des données comptables, attendues par les clients internes, sont respectés par les fournisseurs internes;

- les fournisseurs internes, par rapport aux attentes des clients internes, ont les compétences et les capacités nécessaires;
- les moyens de transmissions et de traitement des données comptables sont adéquats et adaptés aux exigences des clients internes ;

La faisabilité, troisième critère est fonction de l'étendue et de l'ampleur des changements souhaités. Avant de retenir un processus , on s'assurera de la faisabilité de la reconfiguration.

3. 2. 1. 4 La description des processus

Dans la première phase de la description, on identifiera les entrées, les tâches et les sorties, à l'aide du questionnaire de l'annexe n°1 page 2.

Dans la deuxième phase, on cherchera à dimensionner les ressources, en vérifiant la bonne répartition du travail au sein des équipes, la bonne gestion du temps de travail par les agents et la polyvalence de ceux-ci quant à l'exécution des tâches. Les outils de collecte des données sont à l'annexe n° 3 page 4.

3. 2. 1. 5 L'étude des dysfonctionnements

La radiographie des processus se fera à partir des critères temps et étapes du processus.

Dans l'étude des dysfonctionnements par rapport au facteur temps on essaiera de relever la durée d'exécution des tâches, les délais réels de transmission des données par rapport aux délais officiels. On mettra donc en évidence, pour chaque étape, le temps réel passé à exécuter les tâches et le temps total comprenant les temps d'attente, de transfert d'une étape à une autre et de recherche d'information.

Pour l'étude des dysfonctionnements par rapport aux étapes du processus, on suivra le déroulement du processus à travers les différentes étapes qui le composent, afin d'apprécier le bon enchaînement des tâches, des activités, des sous- processus et des processus. Dans cette étude on cherchera à mettre en évidence, à chaque étape, les acteurs et les actions susceptibles d'introduire un retard. Le questionnaire de l'annexe 7 page 8 sera utilisé pour la collecte des données.

3. 2. 2 Les propositions de reconfiguration

Les propositions de reconfiguration s'appuieront sur les trois colonnes que sont le cadre de travail, les technologies de l'information et les processus. L'objectif, est de parvenir à proposer des changements radicaux du cadre de travail et des systèmes d'informations. La démarche consistera à proposer des solutions et des actions à mener, à partir des dysfonctionnements.

3. 2. 2. 1 La reconfiguration du cadre de travail

Dans la reconfiguration du cadre de travail, les propositions porteront sur des changements au niveau de l'unité de travail, du poste de travail, des rôles des acteurs et des mesures de performance.

Dans l'unité de travail on regroupera les tâches pour réduire le nombre d'actions et d'acteurs et rassemblera au sein d'une seule équipe toutes ces personnes ayant en charge les activités d'un même processus.

3. 2. 2. 2 La reconfiguration des systèmes et des technologies de l'information

La reconfiguration consistera à rendre l'information disponible partout, accessible à tous et à un coût raisonnable. Les propositions porteront sur:

- l'utilisation de nouvelles technologies de l'informatique en lieu et place des vieilles technologies et des supports papier jadis utilisés dans la diffusion de l'information;
- la formation du plus grand nombre de personnes à l'utilisation de ces technologies nouvelles de traitement et de transmission des informations réservées par le passé aux experts;
- la mise en place de réseau de transmission haut débit pour relier les sièges sociaux aux agences;
- la diffusion de l'information à tous les niveaux de compétence et de hiérarchie.

3. 2. 2. 3 La reconfiguration des processus

Le travail consistera à voir comment regrouper plusieurs postes en un seul, faire prendre la décision par les salariés, agencer de manière naturelle les étapes des processus, réduire les vérifications et les contrôles et alléger les rapprochements.

3. 3 LES METHODES DE COLLECTES DE DONNEES

La collecte de données se fera par les trois moyens suivants: l'entretien, l'analyse documentaire et le questionnaire.

3. 3. 1 L'entretien

L'objectif sera de comprendre le fonctionnement de l'entreprise en générale, celui de la direction financière et comptable et ses démembrements en particulier. L'entretien sera individuel et non directif, avec des questions ouvertes. Il se fera dans le bureau de l'acteur, pour mieux apprécier l'environnement de travail, les conditions d'exécution des tâches et les moyens humains et matériels disponibles. Les répondants seront: les responsables et les agents de la comptabilité, des finances, de la fiscalité, des approvisionnements, de la gestion de la clientèle, du budget et du contrôle de gestion, de la paie et de l'informatique. Au cours de l'entretien, chaque acteur aura à décrire ses activités, ses inputs, ses outputs, ses fournisseurs et ses clients internes et externes. L'entretien portera aussi sur la contribution de chacun à l'élaboration des états financiers, les périodes d'intervention, les moyens de collecte et de traitement des informations comptable et surtout les améliorations souhaitées au cas où le délai de fourniture des états financiers serait ramené au 28 février de chaque année.

3.2.2 L'analyse documentaire

Elle va consister en une consultation des différents documents internes et externes à l'entreprise. Tous les documents (rapports, lois, organigramme, statuts, études, notes de services, manuels de procédure, plan comptable, chronogramme d'exécution des tâches,...) récupérés auprès des différents acteurs seront analysés pour corroborer les données de

l'entretien individuel. Tout autre document susceptible de nous renseigner pourra faire l'objet d'analyse.

3.2.3 Le questionnaire

A l'issue des deux étapes précédentes, le questionnaire de l'annexe 11 page 16 sera administré aux responsables et aux agents de la comptabilités, des finances, de la fiscalité, des approvisionnements, de la gestion de la clientèle, du budget et du contrôle de gestion, de la paie et de l'informatique. L'administration se fera en face à face avec les différents acteurs cités plus haut, après un exposé sur le thème de notre travail, les objectifs à atteindre et l'intérêt pour la SONABEL.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Pour subsister dans un environnement devenu concurrentiel et exigeant, l'entreprise d'aujourd'hui n'a d'autres choix que de procéder à des changements radicaux de sa manière de travailler afin de réduire ses coûts, ses délais et améliorer ses prestations.

Certaines entreprises de renom ont déjà emprunté de manière intuitive le chemin du reengineering avec succès. La formalisation du concept encourage les autres entreprises qui avaient des doutes à se lancer.

La revue de littérature, objet de cette première partie, nous a permis de nous familiariser avec les processus d'élaboration des états financiers et le concept du reengineering. Munis d'un modèle d'analyse et d'outils de collecte de données, nous sommes prêts à aller sur le terrain pour la phase pratique de notre étude.

DEUXIEME PARTIE
LE REENGINEERING DES PROCESSUS
D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS AU
SEIN DE LA SONABEL

En traitant dans la première partie le cadre théorique, nous avons élaboré une démarche et des outils pour une application du concept de reengineering dans notre entreprise. Le modèle d'analyse décrit au chapitre 3 va être pour nous un fil conducteur et un guide dans la mise en pratique du concept au sein de la SONABEL. Cette mise en pratique de la démarche est l'objet de la deuxième partie de notre mémoire.

Quel est le contenu de cette deuxième partie? Suivant le modèle d'analyse, cette deuxième partie aura trois chapitres.

Le chapitre 4, consacré à la présentation de la société dans laquelle nous avons décidé d'appliquer le concept du reengineering. Il y aura donc dans ce chapitre une présentation de la Direction Financière et Comptable que va précéder un aperçu de la SONABEL dans sa globalité. Il y aura en dernière position quelques chiffres caractéristiques sur les activités, les résultats et les ressources humaines.

Le chapitre 5 aborde la première phase de la méthodologie par l'identification, la cartographie et le choix des processus d'élaboration des états financiers à reconfigurer. La description et l'étude des dysfonctionnements de ces mêmes processus mettra fin à ce chapitre.

Avec le Chapitre 6 nous aborderons la dernière phase de la méthodologie à savoir les propositions de reconfiguration. Ces propositions concerneront le cadre de travail, les technologies de l'information et les processus. Les recommandations, pour une meilleure prise en charge des problèmes relevés, clôtureront ce chapitre.

CHAPITRE 4:PRESENTATION DE LA SONABEL

La Société Nationale d'Electricité du Burkina (SONABEL) est notre employeur, depuis Août 1992. Nous y travaillons en qualité d'électricien, avec ces dernières années, une orientation vers les postes de gestion à dominance technique.

En nous intéressant aux processus d'élaboration des états financiers, nous nous tournons vers un terrain qui nous est complètement inconnu. La présentation de la SONABEL en général et celle de la Direction Financière et Comptable en particulier, revêtent un caractère important pour nous.

Le chapitre donnera un aperçu général sur la SONABEL (ses missions, ses moyens de production et de distribution, quelques chiffres caractéristiques et son organisation générale) et une présentation détaillée de la Direction Financière et Comptable.

4.1 APERCU GENERAL SUR LA SONABEL

Créée en 1954 sous l'appellation «Energie Afrique Occidentale Française», la SONABEL est devenue une société d'Etat le 14 avril 1995. Son capital est de quarante six milliards (46.000.000.000) de francs CFA. Elle a détenu l'exclusivité de la production, du transport et de la distribution de l'énergie électrique au Burkina Faso ex-Haute Volta de 1954 à 1998. En effet, depuis décembre 1998, l'Etat a procédé à l'ouverture du sous-secteur électricité au privé. La SONABEL est en instance de privatisation depuis l'adoption et la promulgation de la loi n° 012-2001/AN du 04 juillet 2001.

4.1.1 Les principales missions

L'énergie électrique n'est plus aujourd'hui un produit de luxe, mais une ressource vitale dans le développement des villes et villages du Burkina Faso. Elle contribue fortement à l'amélioration du niveau de vie de la population (création de petites unités industrielles, améliorations des services de santé et d'éducation, développement culturel et social...).

La SONABEL fait donc partie des sociétés stratégiques. Elle a pour missions la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique dans les villes et villages du Burkina Faso, par l'installation de nouvelles unités de production et de distribution ou le raccordement aux installations existantes des villes et villages non électrifiés.

L'objectif étant d'amener le courant électrique dans tous les foyers du Burkina, la SONABEL s'est dotée d'un Schéma Directeur d'Electrification, régulièrement mis à jour et servant de guide à la réalisation des projets d'électrification. Comme instrument de développement, elle a l'obligation de pratiquer des tarifs sociaux dans le but de permettre à un grand nombre de personnes d'avoir accès à ce produit devenu vital. Dans ce cadre, l'Etat assure une certaine stabilité des prix des hydrocarbures utilisés par la SONABEL, et accorde une subvention annuelle.

4.1.2 Les moyens de production et de distribution

La SONABEL dispose de cinq (5) pôles de production et de distribution de l'énergie électrique constitués autour des cinq plus grandes villes du pays que sont Ouagadougou, Bobo-dioulasso, Koudougou, Koupéla et Ouahigouya. Ces pôles ont été érigés en directions régionales depuis Juillet 2000

La fourniture de l'énergie électrique est assurée par: trente (30) centrales thermiques fonctionnant au fuel et au gas-oils, quatre (04) centrales hydrauliques et des interconnexions avec la Côte D'Ivoire et le Ghana. La puissance totale installée est de 204MW. Dans chaque direction, les grandes agglomérations sont alimentées 24 heures sur 24 et les petits centres de consommation, de 6heures à 1heure du matin. Cette limitation du temps de fonctionnement permet d'économiser du carburant aux heures où la consommation d'énergie est la plus faible.

Le transport et la distribution de l'énergie sont assurés par 1623 km de réseaux haute tension reliant les sources de fourniture aux grandes villes et 4892 km de réseaux basse tension rendant l'énergie disponible dans les ménages.

4.1.3 Quelques chiffres caractéristiques de l'année 2005

Tableau n° 11: Chiffres caractéristiques

Energie produite	Energie vendue	Chiffre d'Affaires fcfa	Nombre de clients	Nombre de salariés
641 562 GWH	573 463 GWH	57 930 000 000	255 786	1 428
Nombre de factures traitées en 2005	Nombre de comptes Bancaires	Nombre de fournisseurs (environ)	Nombre de centres électrifiés	Coût de revient moyen du KWH
6400	44	1 500	62	117,89

Source : SONABEL(2006)

4.1.4. L'organisation générale

La SONABEL est dirigée par un Directeur général, coiffé par un Conseil d'Administration. Le Directeur Général est assisté dans sa tâche par une assistante de direction, deux chefs de départements (audit et juridique), un conseiller technique et six directeurs centraux. Les directeurs centraux sont appuyés par des directeurs régionaux et des chefs de département. Les départements et les directions régionales sont subdivisés en services, les services en divisions, les divisions en sections et les sections en équipes.

4.2 LA DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE

Direction centrale, elle est rattachée à la Direction Générale. Elle est chargée de la gestion des finances de la SONABEL et de la comptabilisation des opérations que l'entreprise réalise avec ses partenaires. Elle comprend les Départements Comptable et Financier, Approvisionnements, Informatique, Budget et Contrôle de Gestion et les Services Fiscalité, Logistique et Patrimoine Immobilier.(Voir l'annexe 9 page 9&10)

4.2.1 Le Département Comptable et Financier

Les activités menées par le département sont regroupées au sein de deux services.

Le Service Comptable est chargé de la comptabilisation de l'ensemble des opérations effectuées avec les partenaires comme l'Etat, les organismes sociaux, les fournisseurs, les clients, les salariés, les banques... Les responsables du service assurent la centralisation des journaux auxiliaires, l'édition du Grand-livre et de la Balance, la justification des comptes et la coordination des travaux de fin d'exercice aboutissant à l'élaboration des états financiers de la société.

Le Service Financier gère les comptes bancaires et les relations avec les banques, assure le règlement des factures et des pièces de dépenses, contrôle les activités de la caisse principale (caisse siège), suit les versements des fonds effectués par les différents guichets de ventes d'énergie, procède aux rapprochements des comptes banques détenus par l'entreprise et ceux gérés par les banques, justifie les comptes de trésorerie et s'occupe en collaboration avec le Service Comptable de l'inventaire des liquidités en fin d'année. Le suivi des emprunts, des crédits et des immobilisations de l'entreprise fait partie de ses attributions.

4.2.2 Le Département Approvisionnement

Il est le partenaire privilégié des fournisseurs, car l'essentiel des achats et des contrats de prestations de service passe par ses deux services. Au travers du Service Achats, le département gère le fichier des fournisseurs, traite les demandes d'achats des unités et suit l'acheminement des commandes jusqu'aux sites de livraison. Lorsque des achats doivent être stockés, la gestion est assurée par le Service Gestions des Magasins, deuxième service du département. Entre autres attributions de ce service, on a le traitement des factures fournisseurs, le ravitaillement des unités en matériels, et l'inventaire des stocks.

4.2.3 Le Département Informatique

Avec ses Services Exploitation et Etudes informatiques, il gère toute la politique informatique de l'entreprise. Il est chargé des études pour les nouveaux besoins et surtout de la maintenance et de l'exploitation du matériel et des logiciels déjà acquis par l'entreprise.

4.2.4 Le Département Budget et Contrôle de gestion

Il est chargé d'assister les unités dans l'élaboration de leur budget, procède à la consolidation des différentes propositions, coordonne le débat budgétaire, finalise le document et assure le suivi d'exécution après adoption par le Conseil d'Administration. Il supervise l'inventaire du portefeuille en partenariat avec le Département Recouvrement et les services gestion clientèle.

4.2.5 Le Service Fiscalité

C'est un service créé dans les années 2000 pour pallier aux problèmes de pénalités infligées par le service des impôts pour non respect de la réglementation. Il s'occupe de la déclaration des différents impôts et taxes dus par la SONABEL à l'Etat et à ses démembrements et leur liquidation. Il intervient aussi dans la détermination de l'impôt sur le bénéfice en fin d'année, en assurant le calcul du résultat fiscal dès que le résultat comptable est connu.

4.2.6 Le Service Logistique et Patrimoine Immobilier.

Il s'occupe de la gestion et de l'entretien du parc autos de l'entreprise, assure la dotation en carburant de tous les véhicules et gère les infrastructures et les domaines fonciers. Il assure aussi le stockage et la distribution des fournitures de bureaux et consommables informatiques. Il intervient aussi en fin d'année dans l'inventaire des biens meubles et immeubles de la société.

CHAPITRE 5:DESCRIPTION ET ANALYSE DE L'EXISTANT

La description et l'analyse de l'existant, objet de ce chapitre et deuxième étape de notre démarche consistent à identifier et à cartographier les processus existants, pour ensuite les analyser et étudier leurs dysfonctionnements afin de faire des propositions de solution.

5.1 IDENTIFICATION DES PROCESSUS

Avec un chiffre d'affaires de plus de 50 milliards chaque année et un personnel qui avoisine 1500 agents, la SONABEL est classé parmi les entreprises devant pratiquer le système normal dans la rédaction des états financiers annuels. L'identification des processus s'est faite lors d'un entretien avec les responsables de la comptabilité. Au cours de l'entretien nous leur avons présenté le référentiel (Annexe 10 page 12) afin qu'ils identifient les processus mis en œuvre au niveau de la société. Ci-dessous les processus identifiés.

Tableau n° 12: L'identification des processus de la SONABEL

<u>PROCESSUS A</u> : ETABLISSEMENT DE LA BALANCE AVANT INVENTAIRE
- La saisie de toutes les opérations de l'exercice
- La correction des erreurs
- La validation par la hiérarchie
- La centralisation des journaux par le chef comptable
- L'édition de la balance avant inventaire

PROCESSUS B: INVENTAIRE PHYSIQUE DES ELEMENTS DU PATRIMOINE

Eléments du patrimoine à inventorier

- Immobilisations corporelles
- Stocks
- Créances
- Disponibilités
- Dettes

Les étapes de l'inventaire

- Elaboration du planning
- Rédaction et diffusion des procédures
- Constitution des équipes
- Dénombrement physique
- Rapport d'inventaire
- Prise en compte des mouvements entre la fin inventaire et le 31/12/N
- Traitement des données de l'inventaire

PROCESSUS C: ENREGISTREMENT COMPTABLE D'AJUSTEMENTS

1. Régularisations relatives à l'amortissement normal

- Immobilisations acquises par acquisition directe
- Cession d'immobilisations
- Echange d'immobilisations
- Mise au rebut d'immobilisations
- Destruction d'immobilisations

2. Régularisations relatives aux provisions pour dépréciations

- Provision pour dépréciation des stocks
- Provision pour dépréciation des créances
- Provision pour dépréciation des titres de placement

3. Régularisations sur les stocks

4. Régularisations sur les impôts et taxes

5. Ajustements des charges et produits

- Charges constatées d'avance
- Produits constatés d'avance
- Charges à payer et Produits à recevoir

PROCESSUS D: ECRITURES DE REGROUPEMENT EN VUE DE LA DETERMINATION DU RESULTAT

1. Etablissement de la balance après inventaire
2. Ecriture de détermination du résultat

PROCESSUS E: ETABLISSEMENT DES DOCUMENTS DE SYNTHESE

1. Compte de résultats
2. Bilan
3. Annexes et suppléments
4. TAFIRE
5. Ecriture de clôture des comptes

Après cette phase nous avons procédé à la catégorisation des processus identifiés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 13: La catégorisation des processus

PROCESSUS	CATEGORIE
<u>PROCESSUS A :</u> ETABLISSEMENT DE LA BALANCE AVANT INVENTAIRE	Principal
<u>PROCESSUS B:</u> INVENTAIRE PHYSIQUE DES ELEMENTS DU PATRIMOINE	Secondaire
<u>PROCESSUS C:</u> ENREGISTREMENT COMPTABLE D'AJUSTEMENTS	Principal
<u>PROCESSUS D:</u> ECRITURES DE REGROUPEMENT EN VUE DE LA DETERMINATION DU RESULTAT	Principal
<u>PROCESSUS E:</u> ETABLISSEMENT DES DOCUMENTS DE SYNTHESE	Principal

Source:nous-mêmes

5.2 LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Les différents processus sont interdépendants dans leur fonctionnement. Le tableau ci-dessous présente les entrées, les sorties, les activités et les périodes pendant lesquelles ces activités sont menées. Après cette description détaillée des processus, nous présentons le synoptique des travaux comptables de la SONABEL menant jusqu'à l'élaboration des états financiers.

Tableau n° 14: La description détaillée des processus

Intitulé	Entrées	Activités	Sorties	Période
PROCESSUS A : ETABLISSEMENT DE LA BALANCE AVANT INVENTAIRE	- Données des saisies de la section fournisseurs - Données des saisies de la section trésorerie - Données de interface «GESCLI» de la gestion clientèle, - Données de ORACLE IC de la gestion des stocks - Données de ORACLE PO de la gestion des achats, - Données de l'interface de la paie - Données de ORACLE FA des immobilisations - Donnée de ORACLE PA des fournisseurs	- Saisie de toutes les opérations de l'exercice - Correction des erreurs - Validation par la hiérarchie - Centralisation des journaux par le chef comptable - Edition de la balance avant inventaire	Balance avant inventaire	01/01/N Au 31/01/N+1

Intitulé	Entrées	Activités	Sorties	Période
<p>PROCESSUS B: INVENTAIRE PHYSIQUE DES ELEMENTS DU PATRIMOINE</p>	<p>Lettre du Directeur Général</p> <p>Planning des sorties</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction et diffusion des procédures - Constitution des équipes - Inventaire physique - Procès-verbal d'inventaire - Prise en compte des mouvements de l' après inventaire - Traitement des données de l'inventaire 	<p>Donnée d'inventaire</p>	<p>Inventaire des immobilisations Tous les cinq ans</p> <p>Inventaire des Stocks Du 01/09/N au 28/02/N+1</p> <p>Inventaire des créances Du 03/01/N+1 au 15/03/N+1</p> <p>Inventaire des disponibilités Dernier jour ouvrable de N au 31/12/N+1</p> <p>Inventaire des dettes Disponible dès la fin de l'année</p>
<p>PROCESSUS C: ENREGISTREMENT COMPTABLE D'AJUSTEMENTS</p>	<p>Données d'inventaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Régularisations relatives aux amortissements -Régularisations relatives aux provisions pour dépréciations -Régularisations sur les stocks -Régularisations sur les impôts et taxes - Ajustements des charges et produits 	<p>Balance après inventaire</p>	<p>01/02/N+1 au 15/03/N+1</p>

<p><u>PROCESSUS D:</u> ECRITURES DE REGROUPEMENT EN VUE DE LA DETERMINATION DU RESULTAT</p>	<p>Comptabilisatio n des dernières opérations Correction des erreurs éventuelles Validation par la hiérarchie</p>	<p>- Etablissement de la balance après inventaire - Ecriture de détermination du résultat ;</p>	<p>Balance après inventaire Résultats de l'exercice</p>	<p>Opération automatique avec l'éditeur du logiciel comptable</p>
<p><u>PROCESSUS E:</u> ETABLISSEMENT DES DOCUMENTS DE SYNTHESE</p>	<p>Balance après inventaire</p>	<p>- Compte de résultats - Bilan - Annexes et suppléments - TAFIRE - Ecriture de clôture des comptes</p>	<p>Documents de synthèse</p>	<p>Avant l'assemblée des sociétés d'état Avec l'aide de l'éditeur d'un cabinet d'expert- comptable</p>

Source: nous-mêmes

Figure n° 9: Tableau synoptique des opérations comptables

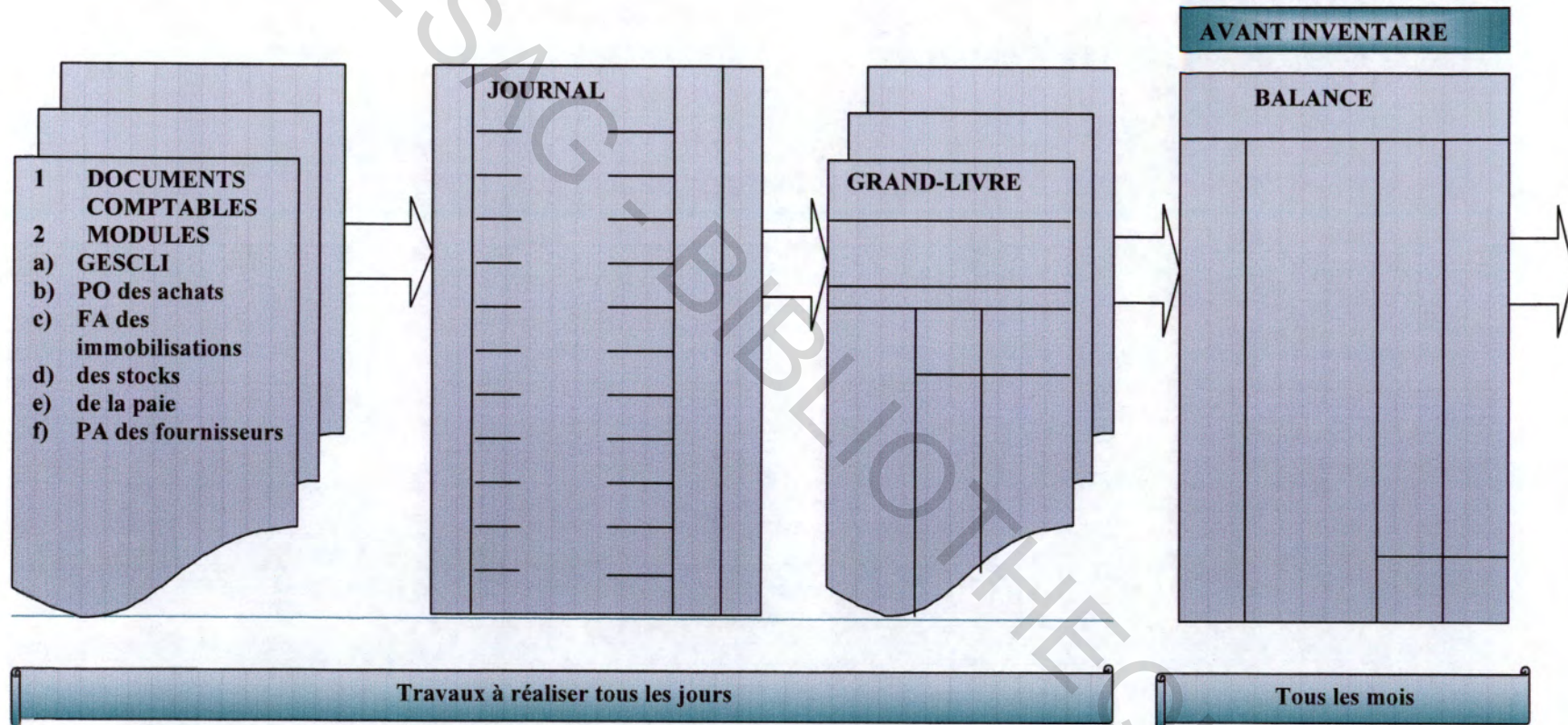
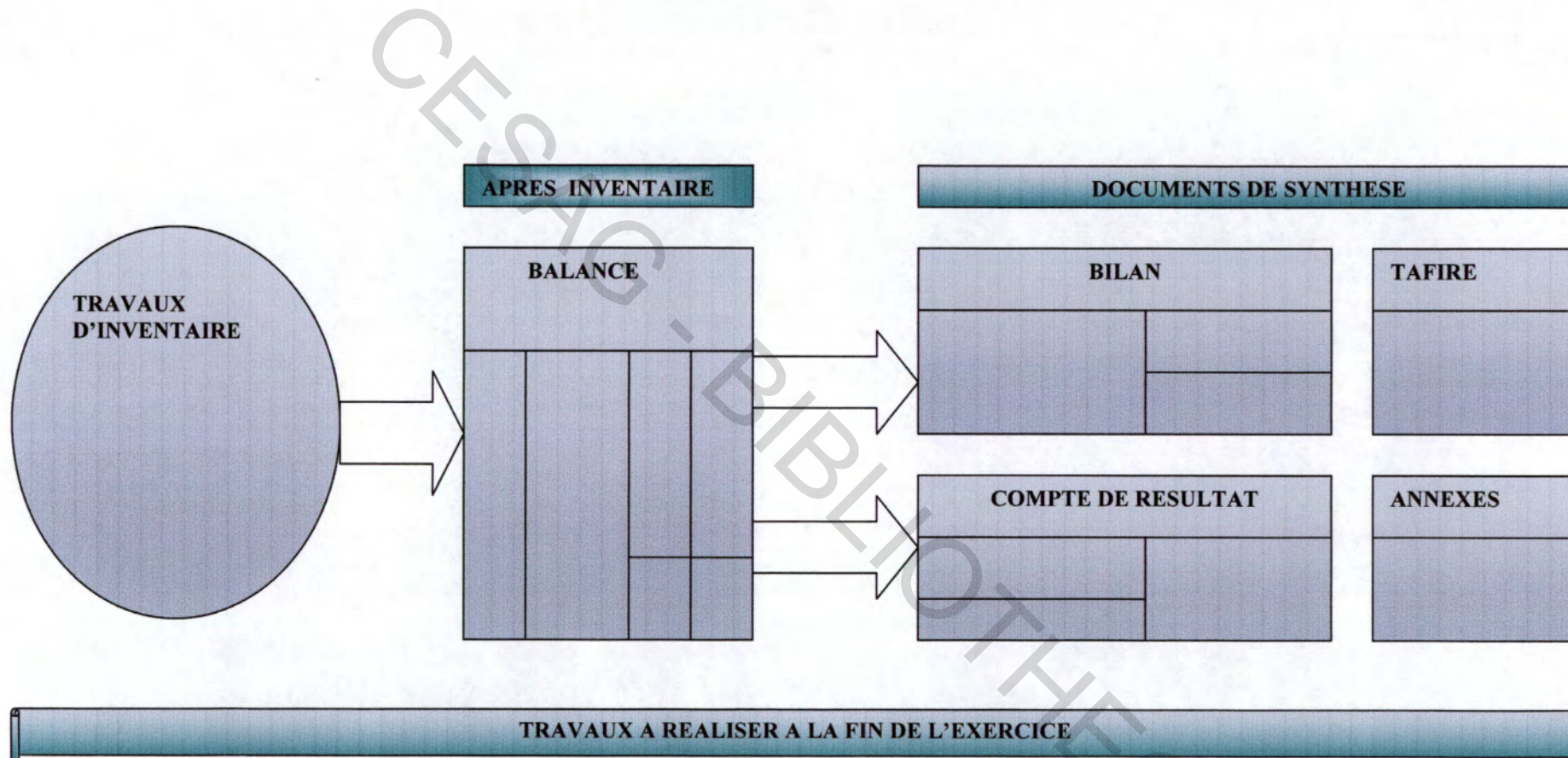


Figure n° 10: Tableau synoptique des opérations comptables (suite)



5.3 LE CHOIX DES PROCESSUS A RECONFIGURER

Dans le modèle d'analyse, le choix des processus obéit aux trois critères suivants: Processus à problèmes, impact sur les clients internes et faisabilité.

5.3.1 Les Processus à problèmes

Notre objectif est d'arriver à finaliser les états financiers au plus tard le 28 février de chaque année. Les processus qui ne permettent pas l'atteinte de cet objectif sont considérés comme des processus à problèmes.

Tableau n° 15:La sélection de processus suivant le critère de non respect des objectifs

Intitulé	Période de réalisation	Problème posé	Décision
PROCESSUS A : ETABLISSEMENT DE LA BALANCE AVANT INVENTAIRE	01/01/N Au 31/01/N+1	A la date du 31/01/N+1 il ne reste que 28 jours pour finaliser. Cela est insuffisant car il faut 3 à 4 semaines pour les ajustements. On sera déjà au delà du délai objectif, sans tenir compte des autres processus.	Processus à reconfigurer pour permettre le démarrage très tôt des travaux de fin d'année
PROCESSUS B: INVENTAIRE PHYSIQUE DES ELEMENTS DU PATRIMOINE	Inventaire des immobilisations Tous les cinq ans Inventaire des Stocks Du 01/09/N au 28/02/N+1 Inventaire des créances Du 03/01/N+1 au 15/03/N+1 Inventaire des disponibilités Dernier jour ouvrable de l'année N au 31/01/N+1 Inventaire des dettes Disponible dès la fin de l'année	Les inventaires prennent 6 mois, avec restitution des données le 28/02/N+1 au plus tôt. Le délai du 28/02 est déjà entamé sans tenir compte des ajustements à faire à la suite des inventaires. Il se trouve là un problème à résoudre	Processus à reconfigurer pour permettre le démarrage des ajustements dans les meilleurs délais

Intitulé	Période de réalisation	Problème posé	Décision
PROCESSUS C: ENREGISTREMENT COMPTABLE D'AJUSTEMENTS	01/02/N+1 au 15/03/N+1	Le processus s'étale sur 45 jours, temps assez long pour déborder sauf si les processus A et B prenaient fin le 31/12/N au plus tard, ce qui n'est pas possible. Il y a donc problème.	Processus à reconfigurer pour réduire le temps d'ajustement
PROCESSUS D: ECRITURES DE REGROUPEMENT EN VUE DE LA DETERMINATION DU RESULTAT	Opération automatique avec l'éditeur du logiciel comptable	L'automatisation totale de ce processus rend le travail réalisable en un ou deux jours. C'est donc un délai de réalisation raisonnable.	Le processus est assez satisfaisant pour ne pas faire l'objet de reconfiguration
PROCESSUS E: ETABLISSEMENT DES DOCUMENTS DE SYNTHESE	Dès disponibilité de la balance après inventaire.	Le processus a été confié à un cabinet qui assiste la SONABEL dans l'édition des documents de synthèse. En cas de besoin, une demande de réduction de délais peut être faite au consultant	Le processus est assez satisfaisant pour ne pas faire l'objet de reconfiguration

Source: nous-mêmes

5.3.2 Les Processus impactant les attentes

Tableau n° 16: La sélection de processus suivant le critère d'impact sur les objectifs

Intitulé	Impact
PROCESSUS A : ETABLISSEMENT DE LA BALANCE AVANT INVENTAIRE	Si l'établissement de la balance se fait dès la fin de l'exercice, les équipes de la comptabilité auront la latitude de préparer le traitement des données d'inventaire et des ajustements rendus nécessaires par les inventaires. Le processus d'élaboration des états financiers étant désormais unique les résultats attendus au processus E seront satisfaisants, si en aval les actions aboutissaient le plus tôt possible.

<p>PROCESSUS B: INVENTAIRE PHYSIQUE DES ELEMENTS DU PATRIMOINE</p>	<p>Etant un processus secondaire, l'inventaire physique à l'avantage de pouvoir se faire de manière parallèle au processus A.</p> <p>Le processus C, maillon incontournable de la chaîne des processus d'élaboration a besoin des outputs des inventaires comme inputs pour fournir son output.</p> <p>La reconfiguration du processus B aura donc un impact sur le résultat final à cause de son impact sur C.</p>
<p>PROCESSUS C: ENREGISTREMENT COMPTABLE D'AJUSTEMENTS</p>	<p>Les processus D et E ont besoin des résultats du processus C pour finaliser les états financiers.</p> <p>Si les processus A et B de la chaîne fonctionnent bien et que le processus C ne l'est pas, les résultats ne pourront pas être satisfaisants. Aussi la reconfiguration aura un impact sur l'ensemble du processus à cause de son impact sur D et E.</p>

Source : nous-mêmes

5.3.3 La Faisabilité des processus A, B et C

Tableau n° 17: La sélection de processus suivant le critère de faisabilité

Intitulé	Faisabilité
<p>PROCESSUS A : ETABLISSEMENT DE LA BALANCE AVANT INVENTAIRE</p>	<p>La reconfiguration ne coûtera pas parce que c'est plus un problème d'organisation des circuits de traitement et de transmission des informations et des données comptables que d'achats d'équipements.</p>
<p>PROCESSUS B: INVENTAIRE PHYSIQUE DES ELEMENTS DU PATRIMOINE</p>	<p>L'action portera plus sur les dates de démarrage, les temps de terrain et les délais de restitution des résultats. Ces modifications n'engendrent donc pas de dépenses importantes.</p>
<p>PROCESSUS C: ENREGISTREMENT COMPTABLE D'AJUSTEMENTS</p>	<p>Ce processus est dans sa majeure partie réalisée par les responsables de la comptabilité. Aussi les modifications ne seront pas d'envergure à créer des coûts insupportables. La faisabilité ne peut donc pas être un facteur de rejet.</p>

Source: nous-mêmes

En fonction donc des trois critères, nous retenons les processus A, B et C comme processus à reconfigurer.

L'étape suivante de la démarche consiste à décrire ces processus, afin de comprendre la structuration et le fonctionnement

5.4 LA DESCRIPTION DES PROCESSUS A RECONFIGURER

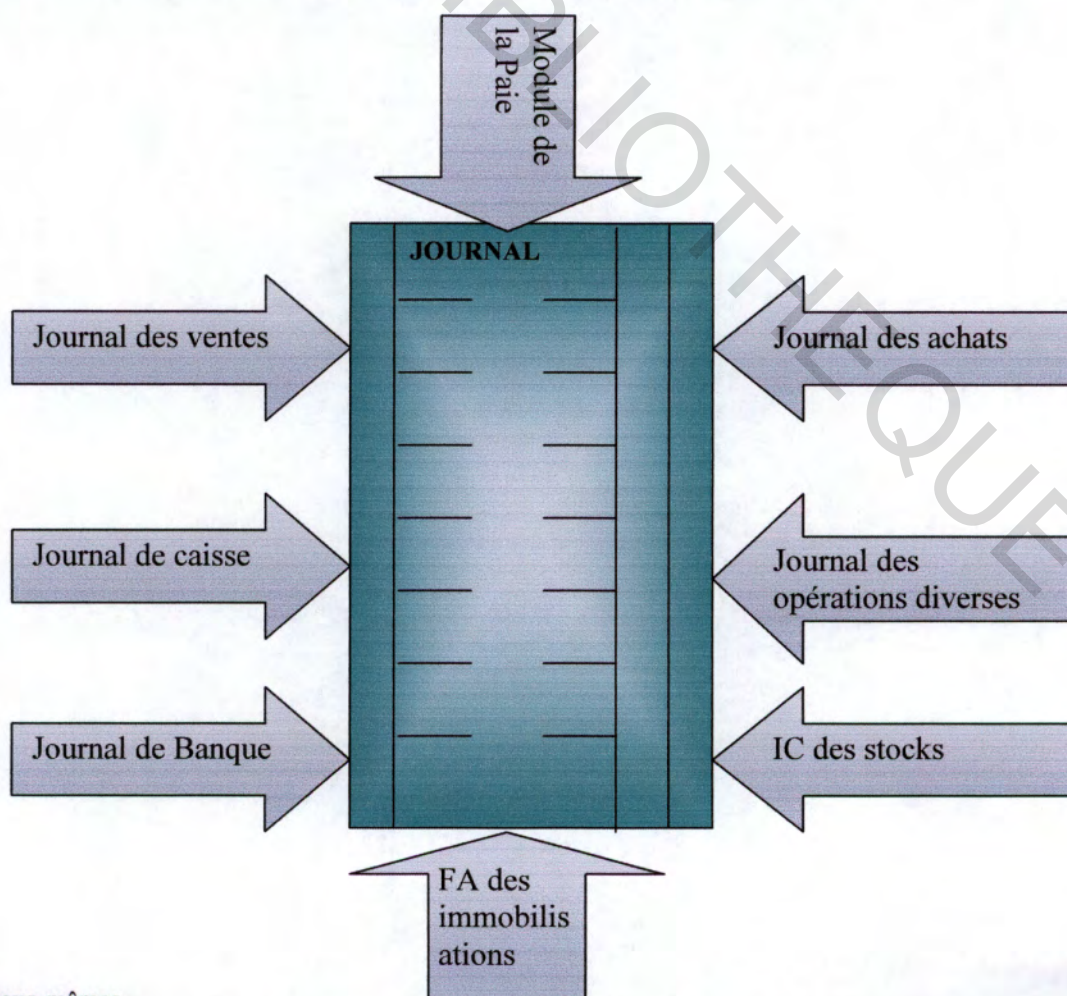
La description des processus est un préalable à l'étude des dysfonctionnements. Pour entamer une bonne étude des dysfonctionnements par la suite, il faut que la description permette une bonne compréhension des processus actuels candidats à la reconfiguration.

5.4.1 Description du processus A: Etablissement de la balance avant inventaire

Le processus comporte cinq activités: la saisie de toutes les opérations de l'exercice, la correction des erreurs, la validation par la hiérarchie, la centralisation des journaux par le chef comptable et l'édition de la balance avant inventaire.

5.4.1.1 La saisie de toutes les opérations de l'exercice

Figure n° 9: Représentation du journal principal et des journaux auxiliaires



a) Alimentation du journal principal par le journal de caisse

Tableau n° 18: L'alimentation du journal principal par les journées de caisse JC

Tâches	Acteurs	Documents constitués	Durée	Délai de transmission
Opération d'encaissement et de décaissement	Guichetière ou caissière	Journée de caisse JC	1 jour	0 jour Le même jour au soir
Contrôle de la journée+ versement à la banque	Chef de guichet	JC + reçu provisoire de la banque	1jour	2jours pour attendre le reçu définitif de la banque
Réception reçu définitif et transmission de la liasse à la saisie	Chef guichet	JC+ reçu définitif	1 jour	1 jour
Traitement de la journée et transmission à la hiérarchie pour signature	Agent de saisie	Fichier Excel de consolidation des données des différentes caisse et alimentation de l'interface	1jour	1jour
Signature de la hiérarchie et transmission à la comptabilité	Chef service gestion clientèle	Liasse + interface	1jour	1jour
Traitement de la journée à la section comptable et transmission des reçus et chèques à la section trésorerie	Section comptable	Liasse + interface	1jour	1jour
Saisie des reçus de versement et des chèques	Section trésorerie	Reçus de versement et chèques	1jour	1jour
Edition des données de l'interface pour contrôle des saisies	Section comptable	Interface + états récapitulatif	1 jour	1jour
Chargement puis importation des données dans le Système Comptable	Chef section comptable	Interface	1jour	1jour
Tirage du journal et pointage	Section comptable	Journal	1jour	1 jour

Source: nous-mêmes

Au bout du processus on enregistre 10 jours pour que la journée parte de la caisse jusqu'à son traitement final. C'est dire que la dernière journée de l'année peut être comptabilisée au plus tard le 15 janvier pour tenir compte des jours non ouvrables. Si nous prenons en compte le

délai du 15 de chaque mois, fixé par la Direction Générale, aux services de gestion de la clientèle, pour transmettre les JC , la dernière journée de l'année devrait être traitée au plus tard le 25 janvier N+1. Ce résultat ne peut être atteint, car la situation de transmission des journées de caisse à la date du 05/10/06 révèle des retards de quelque jours à un mois.

Tableau n° 19: L'état de transmission des JC de la Direction Régionale du Centre à la comptabilité à la date du 05/10/06

Unité	Juillet	Août	Septembre
Centre de Distribution n°1	OK	Du 23 au 31	Tout le mois
Centre de Distribution n°2	OK	14/08	Du 23 au 30
Centre de Distribution n°3	OK	OK	Du 15 au 30
Compteur double Tarif	OK	4, 7,22,23 au 31	Tout le mois
Compteur cash power	OK	OK	Tout le mois
Compteur à prépaiement	OK	OK	Tout le mois
Secteur de PÔ	OK	OK	OK
Secteur Ziniaré	OK	OK	Du 12 au 30

Source: SONABEL

A la date du 05 octobre seule une unité sur 8 est à jour de la transmission de ses documents comptables. Certaines journées totalisent un retard de plus d'un mois.

b) Alimentation du journal principal par le journal de banque

Tableau n° 20: L'alimentation du journal principal par le journal- banque

Tâches	Acteurs	Types de Documents	Nombre de documents reçus par jour	Temps de traitement par document	Temps Total de traitement
Réception des pièces comptables	Section trésorerie	- Fond de dossier des règlements ; - Les reçus de versements aux instituts sociales et financières ; - les avis des banques ; - les pièces des JC des sections comptables	30 à 80	3 à 6 minute	1H30 à 1jour

Classement des pièces par banque et par date	Section trésorerie	Même type	30 à 80	3 à 6mn	1H30 à 1jour
Saisie des pièces reçues	Section trésorerie	Liasse	30 à 80	5 à 10mn	2H30 à 2 jours
Pointage et justification du compte 585 000	Section trésorerie	listing	30 à 80	3 à 6mn	1H30 à 1jour

Source: nous-mêmes

Cette unité dépend des documents transmis par les autres unités. Les documents viennent de plusieurs endroits et de manière simultanée. Ce qui provoque souvent un cumul d'activités. Il y a aussi le soin pris dans la saisie pour minimiser les erreurs. De manière raisonnable, les documents reçus en une journée peuvent faire l'objet d'une ½ journée à 5 jours de traitement. A la date du 17/07/06, les opérations de saisie concernaient le mois de mai et le pointage le mois de février.

c) Alimentation du journal principal par l'interface de la paie

Tableau n° 21: L'alimentation du journal principal par l'interface de la paie

Tâches	Acteurs	Documents constitués	Durée	Délai de transmission
Remplissage et transmission des documents administratifs	Toutes les Unités	Feuille de pointage, autorisations d'absence, liste des retenues		Au plus tard le 15 de chaque mois
Vérification et saisie des données	Section rémunération	Documents administratifs		Au plus tard le 25 de chaque mois
Tirage d'un brouillard pour contrôle	Section rémunération	Données dans le système		Au plus tard le 25 de chaque mois
Edition des états de paie plus ventilation	Section rémunération	- Bulletins de paie - lettre de Virement - Pièces de dépenses		Au plus tard le 25 de chaque mois
Transmission des documents à la Division Contrôle et Comptabilisation de la Paie	Section rémunération	Documents administratifs		Entre le 24 et le 26 de chaque mois

Tirage du listing informatique	Département informatique	Données dans le système		Entre le 24 et le 26 de chaque mois
Contrôle des grosses masses et des traitements plus le OK pour permettre la validation des données	Division Contrôle et Comptabilisation de la Paie	Documents de base, listing informatique		Avant la fin de chaque mois
Traitement des congés payés	Section rémunération	Décision automatiquement générée		Au plus tard le 7 du mois suivant

Source: nous-mêmes

Nous constatons que tout le traitement, avec les données vérifiées et validées au niveau de l'interface, se fait avant le 7 du mois suivant. En conséquence, les données de la paie peuvent être disponibles au plus tard le 15 janvier N+1. Dans la réalité les choses se passent ainsi.

d) Alimentation du journal principal par la centralisation de FA des immobilisations

Tableau n°22: L'alimentation du journal principal par la centralisation de FA

Tâches	Acteurs	Documents constitués	Durée	Délai de transmission
Transmission des factures d'achat à la Division Emprunts et immobilisations	Section fournisseur, Section comptable des directions régionales	Liasse facture, bon de commande, document de réception	1 jour	1 jour
Réception, vérification des imputations, copie pour classement	Section comptabilisation des immobilisations	Liasse facture, copie liasse facture	1 jour	
Retour liasse facture à la Section Fournisseurs	Division Emprunts et Immobilisations	Liasse facture	1jour	2 jours
Saisie dans AP fournisseurs	Section Fournisseurs	Liasse facture	1jour	
traitement des acquisitions d'immobilisations dans FA	Section comptabilisation des immobilisations	Liasse facture données dans FA.	1 jour	

Tâches	Acteurs	Documents constitués	Durée	Délai de transmission
Calcul des amortissements	ORACLE application	Données dans FA et GL	1 jour	A la fin de chaque mois
Lancement du calcul des amortissements	Chef Service Comptable	Données dans GL	1 jour	A la fin de chaque mois

Source: nous-mêmes

Le calcul des amortissements est fait aujourd'hui de manière automatique par ORACLE application. Pour être dans le délai, il suffit que les factures des acquisitions à immobiliser parviennent au plus tard le 31/12/N. La division se donne 6 jours pour finaliser son traitement. Le gros lot du travail réside dans le rapprochement et la justification des comptes. A la date du 17 Juillet, la justification des comptes était au mois de Mai.

e) Alimentation du journal principal par centralisation de PA des fournisseurs

Tableau n° 23: L'alimentation du journal principal par centralisation de PA

Tâches	Acteurs	Documents constitués	Durée	Délai de transmission
Livraison et dépôt de la facture au secrétariat	Fournisseur	Facture plus bon de livraison	1jour	1 jour
Enregistrement et transmission à la section facture	Secrétariat	Liasse facture	1 jour	1 jour
Traitement et transmission aux groupes comptabilité matière	Section facture	Liasse facture	1 Jour	1jour
Vérification et recherche des pièces justificatives de la réception à la SONABEL	Comptabilité matière	Liasse facture plus document de réception par la SONABEL	1 jour à plusieurs jours	2 jours

Circuit de validation	Chef division achats Chef de service Achats Chef Département Approvisionnement	Liasse plus données du système PO	1 à plusieurs jours	3 jours
Réception de la facture dans le PO des achats	Section Facture	Liasse plus données dans PO	1 jour	1 jour
Circuit de signature	3 Signataires	Liasse facture	3jours	3 jours
Enregistrement et transmission à la Comptabilité	Section facture	Liasse facture	1 jour	1 jour
Réception et enregistrement des factures dans le chrono EXCEL	Section Fournisseurs	Liasse facture	1 jour	1 jour
Tri des factures d'immobilisation, urgentes et normales	Section fournisseurs	Liasse facture	1 jour	1jour
Factures urgentes: transmission au règlement, factures d'immobilisation transmises aux immobilisations.	Section fournisseurs	Liasse facture	1 jour	1 jour
Règlement d'une Facture échue ou urgente	Section Banque CCP	Liasse facture	5jours	5 jours
Retour facture urgente pour comptabilisation	Section fournisseur	Liasse facture	1jour	1 jour
Comptabilisation du règlement	Section Banque CCP	Liasse facture	1 jour	1 jour

Source: nous-mêmes

Le traitement d'une facture dans le meilleur des cas dure 22 jours ouvrables. Quelques situations telles que les erreurs sur les factures, l'absence de document de réception de la SONABEL et l'absence de validation rallongent les délais de traitement. Si la dernière facture

de l'année est déposée au secrétariat le 31/12/N, elle sera traitée au plus tôt le 28/01/N+1 pour tenir compte des 6 jours non ouvrables et des 22 jours nécessaires pour le traitement.

f) Alimentation du journal principal par centralisation de IC de la gestion des stocks

Tableau n° 24: L'alimentation du journal principal par centralisation de IC

Tâches	acteurs	Documents constitués	Durée	Délai de transmission
Etablissement bon de sortie ou bon d'entrée	Magasinier	Demande de matériel, Bon d'entrée, bon de sortie	1 jour	Au plus tard le 15 du mois suivant
Saisie dans le module IC	Magasinier	Bons d'entrée bons de sortie	1 jour	1jour
Transmission des bons	Magasinier	Bons d'entrée et bons de sortie	2jours	Le 15 du mois suivant
Contrôle et validation des saisies des centres autonomes	Comptabilité matière	Bons d'entrée et bons de sortie	1 jour	1jour
Saisie dans le module IC des données des centres non autonomes				

Source: nous-mêmes

Pour un lot de bons établis un jour donné, on peut en 5 jours disposer des données dans le module IC pour la prise en compte dans le journal principal. Cette situation idéale est généralement allongée par les délais de transmission des documents et par les saisies des données des centres non encore automatisés. A notre passage le 07/08/06 la comptabilité matière était entrain de saisir les données de Juin 06 soit un retard d'un mois.

5.4.1.2 Correction des erreurs

La correction des erreurs se fait par l'intermédiaire du journal des opérations diverses ou par contre-passation des écritures. Les corrections se font au jour le jour dès que les vérifications,

les contrôles et les justifications des comptes permettent de déceler une erreur. La responsabilité est confiée aux chefs de section, de division et de service comptable.

5.4.1.3 Centralisation des journaux auxiliaires par le chef comptable

La centralisation consiste à importer les données des modules de la paie, des stocks, des immobilisations, des fournisseurs et des achats dans le système central GL. Cette opération est de la responsabilité du chef de service comptable, avec l'accord des gestionnaires des modules qui certifient avoir effectué tous les traitements et corrections. Elle se fait généralement par mois avec un décalage de 1 à 2 mois pour retard de traitement. En fin d'année cette opération peut intervenir sans délai, dès que les saisies et les corrections sont terminées.

5.4.1.4 Validation par la hiérarchie

C'est une opération qui se fait chaque mois. On procède par le pointage des brouillards de saisie pour corriger les éventuelles erreurs. A la fin du pointage et des corrections des erreurs, on lance l'imputation par unité et par mois. Les personnes habilitées à le faire sont les chefs de division et de service comptable. Dès la fin de la centralisation en fin d'année, on peut procéder sans délai à la validation.

5.4.1.5 Edition de la balance avant inventaire

L'édition de la balance est mensuelle durant l'exercice. Elle dépend des quatre opérations précédentes à savoir : la saisie de toutes les opérations, la correction des erreurs, la centralisation et la validation. L'édition est automatiquement faite par l'éditeur du système ORACLE. En fin d'année on tire la balance de décembre et on procède aux corrections avant la prise en compte des données de l'inventaire.

5.4.2 Description du processus B: Inventaire physique des éléments du patrimoine

L'inventaire physique des éléments du patrimoine concerne les immobilisations, les stocks, les disponibilités, les créances et les dettes

5.4.2.1 L'inventaire des immobilisations

Il convient de scinder les immobilisations en deux groupes:

- Le matériel de production, de transport et de distribution non inventorié à cause de son importance en nombre et de sa dispersion sur tout le territoire;
- Les biens meubles et immeubles dont l'inventaire se fait chaque trois ans. L'inventaire est conduit par la division emprunts et immobilisations en association avec le Service Logistique et Patrimoine Immobilier et s'étale généralement sur 6 mois.

La périodicité de cet inventaire étant de trois ans, avec une possibilité de le démarrer très tôt, il est donc possible de déposer les résultats au moment souhaité pour la prise en compte dans les états financiers.

5.4.2.2 L'inventaire des stocks

C'est un inventaire annuel. Il démarre avec la lettre du Directeur Général. Il couvre l'ensemble du territoire et s'étale sur deux mois (Septembre–octobre). Tous les mouvements de stocks entre le 31 octobre et le 31 décembre sont transmis au plus tard le 15 janvier N+1. Le service consacre donc 2 à 3 semaines pour les derniers traitements, ce qui nous amène à mi-Février. Pour l'inventaire 2005, les données ont été transmises à la comptabilité le 23/02/06.

Pour des états financiers à finaliser en fin février, il faut donc revoir comment réduire le délai de remise des données de l'inventaire.

5.4.2.3 L'inventaire des créances (portefeuille)

Comme les stocks, l'inventaire du portefeuille est annuel. Il est réalisé par les départements Budget, Recouvrement et Comptabilité. IL démarre généralement le 3/01/N+1, pour s'étaler sur 20 jours. Une équipe est envoyée au niveau de chaque direction régionale. A l'issue des tournées sur le terrain, un état est envoyé à la comptabilité et au budget pour pointage afin de justifier les écarts. Le gros du travail concerne la situation des douteux à passer en provision. L'inventaire concerne les créances de 1 à 10ans. En fin 2005, les travaux de l'inventaire se sont poursuivis jusqu'en mars 2006. Cela n'est pas satisfaisant par rapport à notre objectif de fin février.

5.4.2.4 L'inventaire des disponibilités

Au niveau de la Direction Régionale du Centre, Il est conduit par le Service Financier avec la participation du Service Comptable. Dans les autres directions régionales, les Chefs de Division Administrative et Comptable, organisent et supervisent les travaux. L'opération a lieu le dernier jour ouvrable de l'année avec la possibilité de se poursuivre le lendemain sous l'interdiction d'encaisser avant l'inventaire. Des procès-verbaux sont établis et centralisés au niveau du service financier avec une copie à la comptabilité pour confronter le solde comptable aux données d'inventaire. Les résultats des travaux sont disponibles à la comptabilité en janvier. Cela est satisfaisant pour notre objectif.

5.4.2.5 L'inventaire des dettes

La Division Emprunts et Immobilisations a une situation au quotidien des emprunts de la société pour le suivi des remboursements. En fin d'année une situation peut être faite au moment souhaité.

Pour les dettes fournisseurs, le service achats dispose dans le module PO de la liste des commandes passées à chaque fournisseur, des commandes livrées non facturées et des commandes non livrées. La situation des factures en instance de règlement peut aussi être faite. L'inventaire des dettes fournisseurs de la société ne pose pas de problème majeur en fin d'année pour l'élaboration des états financiers.

En résumé, disons que les éléments qui nous posent plus de problèmes quant à notre objectif dans ce processus sont: l'inventaire des stocks et celui des créances. L'inventaire des immobilisations pose un problème qui se situe hors du champ de notre étude.

5.4.3 Description du processus C: Enregistrement comptable d'ajustements

Ce processus vient en troisième position dans le processus général d'élaboration des états financiers dans son ensemble et dépend fortement de la disponibilité des outputs des processus A et B. Nous allons procéder à la description des activités de ce processus en supposant que les résultats des processus A et B sont disponibles.

5.4.3.1 Régularisations relatives à l'amortissement normal

Les factures des immobilisations, sont transmises par la Section Fournisseurs à la Division Emprunts et Immobilisations pour une saisie dans le module FA. Elles reviennent à la Section Fournisseurs pour une comptabilisation dans le module PA. A l'issue de ces deux opérations, les données sont disponibles dans le système pour le calcul automatique des amortissements. Chaque mois, le Chef de Service Comptable vérifie que tous les traitements sont faits, lance le calcul automatique des amortissements et centralise les pièces (les données) dans la comptabilité générale. La centralisation des pièces dans la comptabilité générale met fin à l'opération de comptabilisation des amortissements et ferme le mois comptable définitivement.

Il est donc possible, au vue du travail quotidien effectué, de terminer la comptabilisation des amortissements avant la fin janvier N+1.

5.4.3.2 Régularisations relatives aux provisions pour dépréciations

Les dépréciations concernent principalement les stocks et les créances.

Au niveau des stocks, en plus des provisions calculées sur le matériel déclassé, une méthode statistique de détermination des provisions pour dépréciation des stocks à rotation lente a été adoptée. L'évaluation statistique de la dotation est générée de manière automatique par le module IC de la gestion des stocks. Aussi, à la fin des inventaires, le montant de la dotation pour dépréciation peut être connu et communiqué à la comptabilité pour prise en compte dans les ajustements à faire.

La provision pour dépréciation des créances se fait sur la base des clients à mettre en douteux. Là aussi, la règle suivante a été retenue: «tout client cumulant plus de six mois d'impayés doit être considéré comme douteux. L'informatisation du portefeuille n'étant pas complète, à la fin de l'inventaire un travail manuel client par client doit être fait, pour sortir le montant de la provision pour dépréciation, à transmettre à la comptabilité pour prise en compte dans l'élaboration des états financiers. Le travail manuel constitue un obstacle à l'atteinte de notre objectif.

5.4.3.3 Régularisations sur les stocks

Les régularisations sont directement faites au niveau du Service Gestion des Magasins avant transmission des données corrigées à la comptabilité pour prise en compte dans l'élaboration des états financiers. En effet, avant l'inventaire, le niveau de stock est arrêté par le module IC. Après l'inventaire et le traitement des derniers bons, les écarts sont automatiquement dégagés. Si les écarts sont d'un seuil acceptable, alors le module IC remplace automatiquement les stocks comptables par les stocks physiques de l'inventaire en passant les écritures comptables de régularisation.

5.4.3.4 Régularisations sur les impôts et taxes.

Les déclarations et les liquidations des impôts et taxes dus par la SONABEL se font par le Service Fiscalité avant le 10 de chaque mois. En fin d'année, le même service reçoit la balance et s'intéresse aux comptes à incidence fiscale. Il effectue un rapprochement entre la situation extra-comptable et celle comptable et propose des régularisations au Service Comptable. C'est un travail de quelques jours sans incidence sur les délais d'élaboration si la balance est disponible à temps.

5.4.3.5 Ajustements des charges et des produits

Ces ajustements concernent les charges et les produits constatés d'avance, les charges à payer et les produits à recevoir. Tout ce fait en début d'année N+1 en recherchant les factures des services fournisseurs (eau, téléphone, banques, assurances...) et en passant les écritures nécessaires. Ce travail se fait généralement en janvier sans incidence sur les délais d'élaboration des états financiers.

En résumé, le tableau ci-dessous récapitule les processus et les activités qui sont un obstacle à la réalisation de notre objectif d'élaboration des états financiers en fin février.

Tableau n°25: Récapitulatif des activités et des processus retenus après description

Intitulé	Activités hors délai	Tâches hors délai
PROCESSUS A : ETABLISSEMENT DE LA BALANCE AVANT INVENTAIRE	- Saisie de toutes les opérations de l'exercice	a) Alimentation du journal principal par le journal de caisse b) Alimentation du journal principal par le journal de banque e) Alimentation du journal principal par centralisation de PA f) Alimentation du journal principal par centralisation de IC
PROCESSUS B: INVENTAIRE PHYSIQUE DES ELEMENTS DU PATRIMOINE	- Inventaire physique	- Inventaire physique des stocks - Inventaire physique des créances
PROCESSUS C: ENREGISTREMENT COMPTABLE D'AJUSTEMENTS	- Régularisations relatives aux provisions pour dépréciations	- Provision pour dépréciation des créances.

Source: nous-mêmes

5.5 ETUDE DES DYSFONCTIONNEMENTS

Nous allons nous baser sur les critères temps et étapes du processus pour l'étude des dysfonctionnements des processus retenus.

5.5.1 Critère temps

Dans l'étude des dysfonctionnements par rapport au facteur temps, on cherchera à relever la durée des étapes et celle des liaisons. On essaiera, pour chaque étape, d'évaluer le temps réel passé à exécuter les tâches et le temps total comprenant les temps d'attente, de transfert d'une

étape à une autre et de recherche d'informations. En cas d'écart entre le temps réel et le temps total, on donnera les causes probables.

5.5.1.1 Alimentation du journal principal par le journal de caisse

Tableau n°26 : L'étude des dysfonctionnements au niveau du traitement des JC

Etapes	Temps réel de travail	Temps total	Les causes
Opération d'encaissement et de décaissement	1 jour	1 jour	
Contrôle de la journée par le chef de guichet	1 jour	1 jour à plusieurs mois	<ul style="list-style-type: none"> - traitement des trop et moins perçus - Brouillard non fiable avec des journées déséquilibrées et des états machine différents - accueil des clients - travaux manuels de centralisation - panne d'ordinateur
Versement à la banque	1 jour	3 jours	- établissement de reçu définitif
Transmission de la liasse à la saisie	1 jour	1 à plusieurs jours	- Centres éloignés des chefs lieux
Traitement de la journée et transmission à la hiérarchie pour signature	1jour	1 à plusieurs jours	<ul style="list-style-type: none"> -incompréhension de certaines opérations - détections d'erreur de traitement avec renvoi pour correction à apporter - panne d'ordinateur
Signature de la hiérarchie et transmission à la comptabilité	1 jour	1 à plusieurs jours	- détections d'erreur de traitement avec renvoi pour correction à apporter
Traitement de la journée à la section comptable et transmission des reçus et chèques à la section trésorerie	1 jour	1 à plusieurs jours	- détections d'erreur de traitement avec renvoi pour correction à apporter
Saisie des reçus de versement et des chèques	1 jour	1 jour	
Edition de l'interface et contrôle des écritures	1jour	1 à 2jours	- Opération d'édition très lente

Chargement puis importation des données dans le Système Comptable	1 jour	1jour	
Tirage du journal et pointage	1jour	1 à plusieurs jours	- selon le nombre d'opérations à vérifier.

Source: nous-mêmes

Le temps total pour qu'une journée de caisse soit entièrement traitée est compris entre 1 à 2 mois si nous nous référons au tableau n°17. Cela est vraiment hors délai.

5.5.1.2 Alimentation du journal principal par le journal de banque

Tableau n° 27: L'étude des dysfonctionnements dans le journal banque

Etapes	Temps réel de travail	Temps total	Les causes
Réception des pièces comptables	1jour	2jours	Recherche d'informations
Classement des pièces par banque et par date	1jour	2 jours	- Recherche d'informations - Nombre important de comptes bancaires
Saisie des pièces reçues	2jours	3 jours	- 2 Tableaux de saisie avec 27 cases de saisie
Pointage et justification du compte 585 000	1jour	2jours	Travail de recherche

Source: nous-mêmes

Le temps total pour que les documents reçus dans une journée soit entièrement traités varie de 5 à 9 jours. Sans être trop débordant, cette situation mérite une attention, pour une amélioration.

5.5.1.3 Alimentation du journal principal par centralisation de PA

Tableau n° 28: L'étude des dysfonctionnements au niveau du traitement des factures

Etapes	Temps réel de travail	Temps total	Les causes
Livraison et dépôt de la facture au secrétariat	1jour	1jour	
Enregistrement et transmission à la section facture	1jour	1jour	
Traitement et transmission aux groupes comptabilité matière	1jour	1 à plusieurs jours	- Facture établie avec des erreurs
Vérification et recherche des pièces justificatives de la réception à la SONABEL	1 jour	1 à plusieurs jours	- absence des pièces justificatives (bon d'entrée ,BUI, PV)
Circuit de validation	3 jours	3 à plusieurs jours	- disponibilité des personnes chargées de la validation
Réception de la facture dans le système	1 jour	1 jour	
Circuit de signature	3 jour	3 jours ou plus	Indisponibilité des signataires
Enregistrement et transmission à la Comptabilité	1 jour	1 jour	
Réception et enregistrement des factures dans le chrono EXCEL	1 jour	1 jour	
Tri des factures d'immobilisation, urgentes et normales	1 jour	1 jour	
Factures urgentes: transmission au règlement, factures d'immobilisation transmises aux immobilisations.	1 jour	1 jour	

Règlement d'une Facture échue	5 jours	5 jours ou plus	Etat de la trésorerie, erreurs de traitement
Retour pour comptabilisation	1 jour	1 jour	
Comptabilisation du règlement	1 jour	1 jour	

Source: nous-mêmes

Le temps total pour le traitement d'une facture varie de 22jours à plusieurs mois. Le nombre important de jours s'explique par la longueur du circuit, la répétition de certaines opérations et l'exécution non simultanée de certaines tâches.

5.5.1.4 Alimentation du journal principal par centralisation de IC

Tableau n° 29: Etude des dysfonctionnements au niveau du traitement dans IC

Etapes	Temps réel de travail	Temps total	Les causes
Etablissement bon de sortie ou bon d'entrée	1 jour	1 jour	
Saisie dans le module IC	1 jour	1jour	
Transmission des bons	2jours	1 à 45 jours	- Le 15 de chaque mois - Distance géographique des centres
Contrôle et validation des saisies des centres autonomes	1 jour	1jour	
Ou Saisie dans le module IC des données des centres non autonomes	1 jour	1 jour	

Source: nous-mêmes

A niveau du module IC, quelques centres, pour des problèmes de liaison avec le serveur ne sont toujours pas automatisés. La possibilité d'attendre jusqu'au 15 du mois prochain avant d'envoyer les bons constitue un blocage dans la transmission régulière des données et occasionne des cumuls d'activités au niveau de la comptabilité matière.

5.5.1.5 Inventaire physique des stocks

Les magasins sont nombreux et éparpillés sur tout le territoire. Les équipes et les véhicules sont généralement insuffisants pour couvrir simultanément l'ensemble des magasins. Il est donc difficile de réduire le temps réel de dénombrement physique des articles dans les magasins.

Cependant, nous avons constaté sur les deux mois d'inventaire que, les travaux de saisie et de validation sont arrêtés parce que les agents de la comptabilité matière sont envoyés sur le terrain. Il est à noter aussi, l'absence de fermeture des magasins pour les inventaires, ce qui rallonge les travaux d'inventaire car le magasinier est tenu de suivre l'inventaire et de servir le matériel en même temps. Les procès-verbaux ne sont pas rédigés sur les sites d'inventaire, cela constitue aussi un blocage à la restitution des données. Le temps de justification et de régularisation des écarts devrait aussi être raccourci pour permettre une fourniture rapide des données à la comptabilité.

5.5.1.6 Inventaire physique des créances

L'inventaire débute le 4 janvier N+1 pour durer 20 jours ouvrables. Il est nécessaire de revoir la date de démarrage de l'inventaire pour ramener la fin de l'inventaire au 10 Janvier N+1 au plus tard. En deuxième lieu, il est à remarquer l'absence de traitements automatiques de certains états du portefeuille ce qui alourdit la tâche des agents recenseurs. Nous avons noté aussi une absence de gestion en temps réel du portefeuille par une structure précise, ce qui occasionne des difficultés dans la justification des écarts entre les données d'inventaire et celles de la comptabilité. Enfin, les douteux constituent le gros lot des travaux d'inventaire, il est nécessaire de réfléchir aux possibilités de procéder à des apurements réguliers.

5.5.2 Critère étapes du processus

L'étude des dysfonctionnements par rapport aux étapes du processus, consistera à suivre le déroulement du processus à travers les différentes étapes qui le composent, afin d'apprécier le bon enchaînement des tâches, des activités et des sous- processus.

5.5.2.1 Le déroulement du traitement des journées de caisse

Dans le déroulement du traitement des journées de caisse, nous relevons les insuffisances suivantes:

- manque de flexibilité du module GESCLI pour intégrer toutes les opérations traitées au niveau des guichets. Ce qui entraîne des traitements manuels de certaines opérations rendant la tâche mixte;
- absence de consolidation automatique de l'ensemble des guichets des unités, rendant le retraitement au fichier EXCEL nécessaire avec plus de temps et de risque d'erreurs;
- absence d'interface unique regroupant l'ensemble de la gestion clientèle, ce allait permettre une transmission groupée des données et éviter la création de plusieurs sections comptables;
- absence de moyens efficaces de transmission des documents comptables au niveau des centres géographiquement éloignés;
- 80% du temps des chefs de guichets est utilisé à l'accueil des clients au détriment du traitement des journées.

5.5.2.2 Traitement des opérations alimentant le journal de banque

Les étapes de traitement des opérations du journal de banque sont simples et pas longues. Cependant nous avons décelé un taux d'occupation important et une surcharge due au cumul des opérations de saisie et de pointage.

5.5.2.3 Traitement des opérations Alimentant le journal des achats

Le traitement des factures est une activité assez longue. Nous retenons les points sur lesquels une action peut produire une amélioration des délais.

Le premier point concerne le nombre des acteurs qui est assez important allongeant ainsi le circuit. Il s'agira de voir dans quelle mesure regrouper certaines tâches. Il faut noter aussi que certains acteurs dans le circuit reçoivent plusieurs fois la même facture pour des traitements distincts. Pourquoi ne pas chercher à jumeler les tâches. Les occupations ou l'absence de certains acteurs au niveau de la validation contribuent à allonger les délais. Les factures urgentes doivent être traitées en priorité et non envoyées au règlement avant la comptabilisation.

5.5.2.4 Traitement des opérations Alimentant ORACLE IC de la gestion des stocks.

Nous avons 4 étapes dans le traitement des opérations alimentant ORACLE IC, ce qui est assez court. Cependant une amélioration est toujours possible si l'on accélérât la résolution des problèmes de liaison des centres non encore autonomes, pour éliminer toutes les opérations de saisie chez les comptables matière. La fixation du délai du 15 de chaque mois favorise un cumul des documents comptables avant la transmission.

5.5.2.5 Traitement des opérations d'inventaire physique des stocks

Chaque année le dénombrement physique des stocks débute en septembre pour prendre fin en octobre, ce qui laisse suffisamment de temps pour opérer les corrections et restituer les données d'inventaire avant le 15 janvier N+1. Où se trouvent donc les problèmes? Notons en premier lieu la mobilisation des acteurs de la gestion des stocks (magasiniers et comptables matières) sur les terrains d'inventaire pendant que leur tâches habituelles s'accumulent au bureau. Le délai du 15 janvier N+1 pour envoyer les derniers bons est long. L'envoi progressif des bons permet une gestion en temps réel des stocks et empêche le cumul des tâches au niveau des comptables matière. Le temps de correction et de justification des écarts peut se faire entre novembre et décembre.

5.5.2.4 Traitement des opérations d'inventaire physique des créances.

L'inventaire démarre le 4 janvier N+1 pour 20 jours de travaux sur le terrain, ce qui nous amène en fin janvier au plus tôt. Pourquoi ne pas s'inspirer de l'expérience de la gestion des stocks, pour commencer l'inventaire physique des créances en novembre? Dans ce cas, on fera d'abord l'inventaire du portefeuille de janvier à octobre et celui des douteux de 1 à 10 ans. On pourra aussi, commencer plutôt la justification de écarts. En janvier, on n'aura plus qu'à faire l'inventaire du portefeuille de novembre et de décembre et à clôturer ainsi les travaux de l'inventaire avant le 15/01/N+1.

CHAPITRE 6: PROPOSITIONS DE RECONFIGURATION

Les phases 1 et 2 de la démarche, que nous avons mise en œuvre dans les chapitres précédents de cette étude, ont servi à débroussailler le terrain des processus de l'entreprise et à délimiter les zones d'intervention afin d'atteindre les objectifs sans trop de dispersion d'énergie et de ressources. Les objectifs ne seront atteints que si le chronogramme d'élaboration des états financiers prend pour date butoir le 28 février de chaque année.

En prenant le temps de décrire les processus à problèmes, sélectionnés à partir de critères objectifs, et d'étudier les dysfonctionnements; nous nous proposons de faire dans ce chapitre, des propositions et des recommandations qui conduisent à une finalisation des états financiers au plus tard le 28 février délai de rigueur.

Les propositions de reconfiguration vont concerner les postes de travail, les systèmes d'information et surtout les processus en prenant en compte les deux propositions précédentes.

6.1 PROPOSITIONS DE RECONFIGURATION DES PROCESSUS

6.1.1 PROCESSUS A : ETABLISSEMENT DE LA BALANCE AVANT INVENTAIRE

Dans ce processus nous avons retenu les quatre activités dont le fonctionnement ne donne pas satisfaction. Nos propositions de reconfiguration se feront autour de ces points.

6.1.1.1 Alimentation du journal principal par le journal des ventes et le journal de caisse

Tableau n°25: Les propositions de reconfiguration du traitement des JC

Etapes	Temps total initial	Problèmes relevés	Propositions	Temps amélioré
Opérations d'encaissement et de décaissement	1 jour	<ul style="list-style-type: none"> - Trop ou moins perçus - existence d'écritures manuelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre le module GESCLI flexible afin de supprimer les tâches manuelles et intégrer toutes les nouvelles tâches. - Créer une interface unique centralisant toutes les opérations de la gestion clientèle. - Engager le caissier à justifier ou à rembourser les manquants au versement suivant. - Résoudre les défauts d'écriture, de pièces justificatives avec le caissier lors du versement des fonds 	1 jour
Contrôle de la journée par le chef de guichet	1 jour à plusieurs mois	<ul style="list-style-type: none"> - gestion des trop ou moins perçus - Brouillard non fiable avec des journées déséquilibrées et des états machine différents - accueil des clients - travaux manuels de centralisation - panne d'ordinateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer un compte d'attente pour les trop et les moins perçus - Fiabiliser les états édités - Automatiser la centralisation des opérations des différentes caisses et guichets - Répartir le temps de travail du chef de guichet. Exemple d'affiche: le chef de guichet ne reçoit que le matin de 7h30 à 12h30. - Fixer le traitement de la journée au lendemain de l'encaissement. 	1 jour
Versement à la banque	3 jours	<ul style="list-style-type: none"> - établissement de reçu définitif 	<ul style="list-style-type: none"> - Demander aux banques de fournir les reçus définitifs le lendemain du versement. - Jumeler versement et contrôle de la journée en 1 seul jour. 	1 jour

Transmission de la liasse à la saisie	1 à plusieurs jours	- Centres éloignées des chefs lieux	- Supprimer cette opération dès l'informatisation complète de la gestion clientèle - Pour les centres éloignés, transmettre les documents chaque semaine. - Pour Ouagadougou transmettre les documents au jour le jour	0 jour
Traitement de la journée et transmission à la hiérarchie pour signature	1 à plusieurs jours	-incompréhension de certaines opérations - détections d'erreurs de traitement avec renvoi pour correction à apporter - panne d'ordinateur	- Supprimer la partie traitement suite à l'informatisation complète de la gestion clientèle. - Renouveler le matériel informatique tous les 3 ans.	1jour
Signature de la hiérarchie et transmission à la comptabilité	1 à plusieurs jours	- détections d'erreurs de traitement avec renvoi pour correction à apporter	- Mettre en place une procédure de traitement qui rende standard les opérations et les traitements - Former les acteurs de toute la chaîne de traitement pour mettre les gens au même niveau de compréhension des opérations et des traitements. - Rendre les erreurs exceptionnelles par une rigueur dans le traitement en amont.	1 jour
Traitement de la journée à la section comptable et transmission des reçus et chèques à la saisie	1 à plusieurs jours	- détections d'erreurs de traitement avec renvoi pour correction à apporter	- Remplacer le traitement de la journée par la vérification et le rapprochement entre les données de l'interface et celles des documents.	1 jour
Saisie des reçus de versement et des chèques	1 jour		Tâche à supprimer car la saisie a déjà été effectuée dans l'interface au niveau du guichet	
Edition des données de l'interface et contrôle des écritures	1 à 2jours	- Opération d'édition très lente	Supprimer cette opération car une vérification et un rapprochement ont déjà été faits	

Chargement puis importation des données dans le Système Comptable	1jour		Opération conservée en l'état	1 jour
Tirage du journal et pointage	1 à plusieurs jours	- selon le nombre d'opérations à vérifier.	Supprimer cette opération car une vérification et un rapprochement ont déjà été faits	

Source: nous-mêmes

Nous obtenons un nouveau traitement qui se déroule sur 7 jours au lieu de 11jours à 2 mois comme initialement prévu.

Tableau n° 31:Le nouveau traitement au niveau des JC

Etapes	Acteurs	Temps amélioré	Cumul du temps
Opération d'encaissement et de décaissement	Caissier	1 jour	1 ^{er} jour
Contrôle de la journée par le chef de guichet et versement à la banque	Chef de guichets	1 jour	2 ^{ème} jour
Réception reçu définitif et transmission à la signature	Chef de guichets	1 jour	3 ^{ème} jour
Signature de la hiérarchie et transmission à la comptabilité	Hiérarchie	1 jour	4 ^{ème} jour
Vérification et rapprochement entre les données de l'interface et celles des documents	Sections comptables	1 jour	5 ^{ème} jour
Importation des données dans le Système Comptable	Division et service comptables	1jour	6 ^{ème} jour

Source:nous-mêmes

6.1.1.2 Alimentation du journal principal par le journal de banque

Tableau n° 32 : Les propositions de reconfiguration du traitement du journal banque

Etapes	Temps total initial	Problèmes relevés	Propositions	Temps amélioré
Réception des pièces comptables	2 jours	Recherche d'informations	- Rapprocher les points de collecte et de traitement des pièces par une décentralisation des opérations de traitement. - Ne retenir que les opérations du siège.	1 jour
Classement des pièces par banque et par date	2 jours	- Recherche d'informations - Nombre important de comptes bancaires	- Limiter les lieux de provenance des pièces en faisant faire le travail en amont par ceux qui collectent les pièces	1 jour
Saisie des pièces reçues	3 jours	- 2 Tableaux de saisie avec 27 cases de saisie	Simplifier les panneaux de saisie	2 jours
Pointage et justification du compte 585 000	2 jours	Travail de recherche	Supprimer cette tâche pour la rattacher au niveau de la section rapprochement	

Source: nous-mêmes

Nous aurons donc un traitement des pièces de banque en 4 jours au maximum au lieu de 9 jours comme initialement prévu.

Tableau n° 33 : Le nouveau traitement au niveau du journal de banque

Etapes	Acteurs	Temps amélioré	Cumul du temps
Réception des pièces comptables	Section trésorerie	1 jour	1 ^{er} jour
Classement des pièces par banque et par date	Section Trésorerie	1 jour	2 ^{ème} jour
Saisie des pièces reçues	Section Trésorerie	2 jours	3 ^{ème} et 4 ^{ème} jour

Source: nous-mêmes

6.1.1.3 Alimentation du journal principal par le journal des achats

Tableau n°34: Les propositions de reconfiguration du journal des achats

Etapes	Temps total initial	Problèmes relevés	Propositions	Temps amélioré
Livraison et dépôt de la facture au secrétariat	1jour		Supprimer le dépôt au secrétariat pour qu'il se fasse directement à la section facture	
Enregistrement et transmission à la section facture	1jour		Supprimer l'enregistrement au secrétariat pour qu'il se fasse directement à la section facture	
Traitement et transmission aux groupes comptabilité matière	1 à plusieurs jours	- Facture établie avec des erreurs	Regrouper la réception, l'enregistrement, la recherche et vérification des pièces justificatives et le traitement de la facture en un seul poste	2 jours

Vérification et recherche des pièces justificatives de la réception à la SONABEL	1 à plusieurs jours	- absence des pièces justificatives	Tâche traitée plus haut	
Circuit de validation	3 à plusieurs jours	- disponibilité des personnes chargées de la validation	Le circuit de validation étant presque le même que celui des signatures, il faudra les réunir.	3 jours
Réception de la facture dans le système	1 jour		La réception dans le système et l'enregistrement pourront se faire ensemble désormais	1 jour
Circuit de signature	3 jours		Tâche jumelée à la validation	
Enregistrement et transmission à la Comptabilité	1 jour		Tâche jumelée à la réception de la facture dans le système	
Réception et enregistrement des factures dans le chrono EXCEL	1 jour		Tâche jumelée aux tris et aux transmissions	1jour
Tri des factures d'immobilisation urgentes et normales	1 jour		Tâche jumelée à la réception et aux transmissions	
Factures urgentes: transmission au règlement, factures d'immobilisation transmises aux immobilisations.	1 jour		Tâche jumelée à la réception et aux tris.	
Règlement d'une Facture échue ou urgente	5 jours		Règlement à faire après comptabilisation	5 jours
Retour pour comptabilisation	1 jour		Tâche supprimée	
Comptabilisation du règlement	1 jour		Identique	1 jour

Source: nous-mêmes

La reconfiguration donne une activité qui va se dérouler sur 15 jours désormais au lieu de 22 auparavant. On obtient le nouveau tableau suivant.

Tableau n° 35 : nouveau traitement au niveau du journal des achats

Etapes	Acteurs	Temps amélioré	Cumul du temps
Réception, enregistrement, vérification et recherche des pièces justificatives	Section facture	2 jours	1 ^{er} et 2 ^{ème} jour
Circuit de validation et de signature	Hiérarchie	3 jours	5 ^{ème} jour
Réception dans le système et transmission à la comptabilité	Section facture	1 jour	6 ^{ème} jour
Réception, tri et transmission aux immobilisations	Section fournisseur	1 jour	7 ^{ème} jour
Traitement aux immobilisations	Division Immobilisation	1 jour	8 ^{ème} jour
Retour des immobilisations et comptabilisation	Section fournisseur	1 jour	9 ^{ème} jour
Règlement d'une Facture urgente ou échue	Section Banque CCP	5 jours	14 ^{ème} jour
Comptabilisation du règlement	Section trésorerie	1 jour	15 ^{ème} jour

Source: nous-mêmes

6.1.1.4 Alimentation du journal principal par l'interface IC de la gestion des stocks

Tableau n°36: Propositions de reconfiguration au niveau de IC

Etapes	Temps total initial	Problèmes relevés	Propositions	Temps amélioré
Etablissement bons de sortie ou bons d'entrée	1 jour	Traitement manuel des bons	Automatiser l'établissement des bons pour supprimer la tâche de saisie	1 jour
Saisie dans le module IC	1jour		Tâche supprimée	
Transmission des bons	1 à 45 jours	- Le 15 de chaque mois - Distance géographique des centres	- Transmission toutes les semaines des bons - Finaliser l'automatisation des centres pour résoudre les problèmes de distance	1 à 7 jours
Contrôle et validation des saisies des centres autonomes Ou Saisie dans le module IC des données des centres non autonomes	1jour 1 jour		Finaliser l'automatisation des centres pour éliminer la tâche de saisie et laisser celles de contrôle et de validation.	1 jour

Source: nous-mêmes

La reconfiguration donne le tableau ci-dessous avec 3 à 9 jours de tâche au lieu de 5 à 50 jours comme initialement prévu.

Tableau n° 37 : nouveau traitement au niveau de IC

Etapes	Acteurs	Temps amélioré	Cumul du temps
Etablissement bon de sortie ou bon d'entrée	Magasinier	1 jour	1 ^{er} jour
Transmission des bons	Magasinier	1 à 7jours	2 ^{ème} au 8 ^{ème} jour
Contrôle et validation des saisies des centres autonomes	Sections comptabilité matière	1 jour	3 ^{ème} au 9 ^{ème} jour

Source: nous même

6.1.2 PROCESSUS B: INVENTAIRE PHYSIQUE DES ELEMENTS DU PATRIMOINE

6.1.2.1 L'inventaire physique des stocks

Dans la refondation de cette activité, nous gardons la procédure d'inventaire, la période (septembre- octobre) d'inventaire et faisons les propositions ci-dessous sur l'organisation pratique:

- il est unanimement reconnu que dans le dernier trimestre voire semestre de l'année, les agents intervenant dans l'élaboration des états financiers sont généralement surchargés, à cause du rattrapage des retards accusés en début et au cour de l'année. La surcharge s'accroît avec la mobilisation de ces mêmes agents pour les opérations d'inventaire et autres activités. Nous proposons donc l'exclusion de tout le personnel des magasins et de la comptabilité matière des campagnes d'inventaire;

- La deuxième proposition concerne la fermeture des magasins lors des inventaires. Elle permet un inventaire dans les délais et évite les confusions qui naissent des questions telles que «le matériel a-t-il été servi avant ou après l'inventaire?»;

- en troisième lieu, les procès-verbaux d'inventaire doivent être formalisés et remis aux superviseurs d'inventaire pour être remplis sur les sites;

enfin, nous proposons que les mois de novembre et de décembre soient utilisés pour la justification, les corrections et les régularisations. Les derniers bons devant arriver le 5 du mois au plus tard, si le délai de traitement est respecté, nous pensons que la situation des stocks devrait être disponible à la comptabilité au plus tard le 15 janvier.

6.1.2.2 L'inventaire physique des créances

Les problèmes rencontrés lors des inventaires, le délai de restitution des données d'inventaire et l'absence d'états fiables du portefeuille, nous amène à faire les propositions ci-dessous dans le cadre de la reconfiguration des processus:

- créer un service pour gérer le portefeuille en collaboration avec les services gestion de la clientèle, le Département Recouvrement et le Département Informatique. Ce service sera chargé du suivi de la facturation, des encaissements, des impayés, des douteux et de l'élaborations des états pour les inventaires. Il sera coordonnateur des inventaires et se chargera de la justification des écarts ;

- La seconde proposition concerne la période de l'inventaire. En nous inspirant du modèle des gestionnaires des stocks, nous proposons une période allant du 10 au 30 novembre N. Le mois de décembre sera consacré à la justification de écarts et au traitement des douteux de 1 à 10 ans d'âge. Le service gestion du portefeuille travaillera à rendre disponible les données de novembre et de décembre. Certains états non informatisés devront l'être pour faciliter la tâche des agents recenseurs.

6.1.3 PROCESSUS C: ENREGISTREMENT COMPTABLE D'AJUSTEMENTS

Dans ce processus, la seule activité qui pose problème est la détermination des provisions pour dépréciation des créances. La source de ce problème est l'absence d'un service chargé de la gestion du portefeuille et d'une informatisation complète du portefeuille. Dans les propositions ci-dessus, nous avons évoqué déjà la création du service et l'informatisation du portefeuille. En complément il faudra, à l'image du calcul des provisions pour dépréciation des stocks, prévoir aussi une méthode statistique d'évaluation des provisions pour dépréciation des créances.

6.1.4 Nouveau chronogramme d'élaboration des états financiers

Nous présentons ci-dessous un chronogramme pour les travaux d'élaboration des états financiers, tenant compte des propositions de reconfiguration.

RECOMMANDATIONS

Nous avons fait le tour des services qui sont concernés par les processus d'élaboration des états financiers. Nous avons eu à nous entretenir avec les responsables, l'encadrement et surtout l'exécution pour essayer de recenser les problèmes qui minent le bon fonctionnement des services. Sans être exhaustif, nous avons retenu quelques esquisses de solution. Ces débuts de solution peuvent être analysés pour des solutions plus élaborées.

1- Au niveau du traitement des JC

a) Le module GESCLI a besoin d'être amélioré ou remplacé le cas échéant. L'amélioration doit porter sur les éléments suivants :

- prendre en compte toutes les opérations manuelles actuelles des caisses et guichets;
- pouvoir prendre en compte toutes nouvelles opérations dans le futur ;
- consolider automatiquement les opérations des différentes caisses d'un centre (exemple: consolidation automatique des opérations des caisses de CD1);
- consolider automatiquement les opérations des différents centres d'une direction régionale (exemple : l'ensemble des opérations de la Direction Régionale du centre) ;
- consolider automatiquement les opérations de l'ensemble de la SONABEL (des données agrégées en cascade de la plus petite caisse installée dans le plus petit secteur de l'entreprise à l'ensemble de la SONABEL);
- tous les traitements intermédiaires devront être supprimés. Le seul point de saisie étant la caisse. Dans toute la chaîne, il n'y aura plus que des tâches de contrôle et de vérification par palier de hiérarchie.

b) La transmission des informations et des documents doit être améliorée. L'amélioration doit porter sur les éléments suivants :

- les journées de caisse des petits centres éloignés de Ouagadougou, doivent parvenir à la comptabilité une semaine au plus tard et celles des grands centres, deux jours au maximum. Le fait que des journées de caisse soient bloquées pendant un long temps,

constitue un risque majeur de détournement de liquidité, car les preuves des versements des sommes à la banque se trouvent dans la liasse;

- les données de l'interface doivent être présentées sous forme de tableau pour permettre une consultation facile pour le pointage et les vérifications. C'est la tendance des grandes entreprises pour réduire la consommation des consommables informatiques;
- le transfert des données des machines des caissières à l'interface doit être fiabilisé, car certaines discordances constatées entre les données de la machine de la caissière et celles de l'interface jettent un discrédit sur l'ensemble du module amenant les caissières à préférer leurs anciennes méthodes manuelles.

2- Au niveau du traitement des factures fournisseur

- Certaines tâches jusque là manuelles telles que le calcul de la TVA à déclarer, les taxes et les quittances, l'établissement des attestations individuelles de retenue de TVA, doivent être Automatisées.

3- Au niveau de l'inventaire des immobilisations

Pour la réalisation de l'inventaire des immobilisations, la SONABEL peut pratiquer le benchmarking auprès d'entreprises sœurs qui ont des réseaux plus étendus qu'elle et qui réalisent régulièrement de tels types d'inventaire. Une mission à EDF en France ou à la CIE en Côte d'Ivoire, pourra étudier la périodicité des inventaires, les méthodes et les techniques utilisées pour le dénombrement, le chronogramme des travaux et les moyens humains et financiers mobilisés pour la cause.

4- Au niveau de la constitution des équipes d'inventaire

Nous avons préconisé l'exclusion des acteurs directs tels que les comptables matières et les magasiniers des inventaires, pour qu'ils puissent continuer le traitement des données quotidiennes, en attendant les données des inventaires. Ils pourront être remplacés, par les techniciens et les comptables de certains services dont le taux d'occupation est faible en fin d'année.

5- Au niveau de la comptabilité

Les équipes actuelles de la comptabilité exécutent de manière alternative deux tâches, qui peuvent être simultanées. Il y a les saisies des opérations et le pointage et correction des erreurs. En effet, les équipes de saisie, qui doivent aussi assurer le pointage et les corrections sont généralement en retard sur ces dernières tâches. Cette situation a pour conséquence des opérations de pointage faites rapidement avec des risques d'erreurs sur les données chiffrées des états financiers.

Pour nous, les tâches de saisie doivent se faire en amont de la comptabilité pour que celle-ci n'assure que le contrôle de la bonne exécution des tâches comptables des services partenaires. Par exemple : l'imputation comptable des factures est effectuée au Département Approvisionnement, le traitement comptable devrait pouvoir s'y faire aussi. Les factures ne seront plus envoyées au Département Comptable et Financier que pour contrôle et règlement.

CONCLUSION GENERALE

L'environnement des entreprises africaines d'aujourd'hui est devenu menaçant, parce que le client jadis consommateur indifférent est devenu exigeant et les parts de marchés se réduisent à cause de la concurrence déloyale imposée par la globalisation et la mondialisation.

En effet, après les produits européens et américains qui envahissaient nos marchés, c'est au tour des entreprises asiatiques de nous submerger avec leurs produits vendus à des prix imbattables. Les premières réactions ont été de brader nos entreprises à des prix dérisoires et des coûts sociaux élevés, à la recherche d'une hypothétique compétitivité. La deuxième réaction, plus violente elle, a consisté à considérer l'étranger comme la source de nos difficultés avec comme résultat des situations de guerre ou de quasi-guerre.

Pourtant, pour nous en sortir, il nous suffit de chercher à faire mieux que nos concurrents et nos adversaires. Car, pendant que nos affaires périclitent, nos concurrents ne cessent d'expérimenter des méthodes et des démarches nouvelles d'amélioration de la qualité, des prix et des délais de fourniture des produits.

Si aujourd'hui les moyens financiers nous manquent pour acquérir certaines technologies de pointe, nous ne pourrions justifier pourquoi, nous n'avons pas essayé de revoir au moins notre manière « de faire notre métier ». En effet, le reengineering des processus est un moyen simple et peu onéreux, pour améliorer la qualité des produits proposés, baisser le coût des produits et réduire les délais de fourniture des biens et des services.

Nous avons opté d'utiliser ce concept dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude pour améliorer certains processus de la SONABEL. Dans le cadre d'un travail pédagogique, servant à couronner une année d'étude, il nous était difficile de prendre un processus stratégique de l'entreprise pour le reengineering. Nous avons pris le processus d'élaboration des états financiers qui, sans être stratégique n'en demeure pas moins capital, car des processus comptables fiables donneraient confiance à des investisseurs potentiels qui voudraient mettre leurs capitaux à la disposition de l'entreprise pour des investissements rentables.

La démarche du reengineering, tirée de notre modèle d'analyse, comporte trois chapitres: la présentation de l'entreprise, la description et l'analyse de l'existant et les propositions de reconfiguration. Mais avant d'arriver à cette démarche, nous avons fait une revue de littérature pour mieux cerner le sujet et les démarches actuellement utilisées, afin d'en tirer un modèle d'analyse pour la reconfiguration des processus de la SONABEL.

Dans la phase pratique à l'entreprise, nous avons utilisé comme outils de collecte des données, l'entretien, l'analyse documentaire et l'administration d'un questionnaire. L'objectif était de savoir si les différents processus entrant dans l'élaboration des états financiers arrivaient à terme avant le 28 février de chaque année ?

A l'issue de cette collecte de données, nous avons procédé comme notre modèle nous le conseille à une identification des processus, puis à une cartographie de ceux-ci afin de voir de manière claire le cheminement des données comptables, de la pièce comptable jusqu'aux états financiers.

Sur les 5 processus identifiés, les trois premiers à savoir, le processus d'établissement de la balance avant inventaire, le processus des inventaires physiques des éléments du patrimoine et celui des ajustements comptables ne permettent pas de finaliser les états financiers à la fin du mois de février. En effet, les derniers documents comptables parviennent à la comptabilité au plus tôt le 15 janvier N+1. Avec certains services qui accusent des retards de transmission d'un mois, la balance avant inventaire est généralement éditée en fin février. Au niveau des inventaires, la transmission des données à la comptabilité se fait en fin février pour les meilleures équipes et en mi- mars pour la majorité des équipes. Les ajustements ne pouvant se faire qu'après les inventaires, le moindre retard dans les inventaires a une répercussion sur le délai des ajustements comptables.

Une étude des dysfonctionnements nous a permis de nous rendre compte que, les raisons de ces mauvaises performances proviennent essentiellement: des circuits de traitement des documents comptables longs, des problèmes informatiques dans le traitement et la transmission des données et des situations de non respect par des agents, des délais fixés par la Direction Générale, pour la transmission des documents comptables.

En nous appuyant sur les faiblesses de ces processus et la faisabilité de leur reconfiguration, nous proposons de nouveaux processus d'élaboration des états financiers avec des recommandations pour la mise en œuvre. Les nouveaux processus, sur la base du chronogramme proposé, nous conduisent à des états financiers finalisés en fin février.

Les résultats obtenus, tout en étant modestes, parce que nous ne maîtrisons pas encore la démarche, constituent un premier pas vers d'autres reengineering. En effet, d'autres améliorations sont nécessaires dans l'archivage des documents comptables de l'entreprise, la consommation des fournitures informatiques et de bureau et surtout le gestion de la clientèle en période d'affluence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

HERARD, Jacques (2003), Manuel d'Organisation appliquée reconcevoir les processus et coordonner les activités, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 345p.

HAMMER, Michael & CHAMPY, James (1993), Le Reengineering Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 241p

JACOB, Guy (1994), Le reengineering de l'entreprise, l'entreprise reconfigurée, 1^{ère} édition, Hermès, Paris, 133p.

PINTEA, Jean (1995), Reengineering des systèmes documentaires, 1^{ère} édition, Les éditions d'organisation, Paris, 168p

ERSA, André (2004), Précis de comptabilité, Plan SYSCOA, Tome 2, édition 2004, Complexe d'enseignement Saint Michel, Dakar, 246p.

EURONEXT (2005), Agenda 2005 des sociétés cotées, www.euronext.com.

CLIFF & SFAF (2004), Lexique de communication financière, www.sfaf.org

DESSMRH (2005), La recomposition des processus, www.dessmrh.org

SONABEL (2006), Chiffres caractéristiques, www.sonabel.bf

CHADOURNE Didier / CNAM (2006), Cours de comptabilité financière A2/A1, Chapitre 7 : La préparation des états financiers et les travaux de fin d'exercice, www.cnam.org