Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION (CEE)

MBA AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

25 ème Promotion
(2013-2014)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Mémoire de fin d'étude

THEME

ANALYSE DES RISQUES LIES AUX GESTIONS COMPTABLE, BUDGETAIRE ET AU REPORTING FINANCIER DANS UN ORGANISME INTERGOUVERNEMENTAL : CAS DE LA CONFEJES

Présenté par :

KONE SEKOU

Dirigé par :

AMADOU BA
Expert-comptable diplômé

Avril 2015

Dédicace

C’est avec un énorme plaisir et un cœur rempli de joie que je dédie ce travail à mes parents, frères et sœurs, pour le soutien qu’ils m’ont manifesté et continuent de manifester à mon égard.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- Allah le tout miséricordieux, le très miséricordieux, par qui cette nouvelle étape dans la quête du savoir a été possible ;

- monsieur Amadou BA, Expert-Comptable diplômé, pour l'encadrement de la rédaction de ce mémoire ;

- monsieur Bouramah Ali HAROUNA, Secrétaire Général de la CONFEJES, pour l'opportunité offerte d'effectuer ce stage dans des conditions de travail adéquates ;

- madame Fatou Gaye NDIAYE, Directrice Administrative et Financière de la CONFEJES, pour ses conseils et son appui constant ;

- l'ensemble du personnel de la CONFEJES qui a facilité mon intégration au sein de la structure ;

- mademoiselle Fatou kiné DIOP, Bibliothécaire au CESAG, pour ses conseils pratiques et son appui constant dans la quête de littérature ;

- l'ensemble des collègues de la 25 ème promotion Audit et Contrôle de gestion pour la collaboration tant fraternelle qu'amicale tout au long de cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des sigles et abréviations

APEJ : Appuis pour la Promotion de l'Elite Jeune

AUDCG : Acte Uniforme portant sur le Droit Commercial Général

AUOHCE : Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des Entreprises

CONFEJES : Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie

CONFEMEN : Conférence des Ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie

DAF : Direction Administrative et Financière

FFPO : Fonds Francophone de Préparation Olympique

IASB : International Accounting Standards Board

IFACI : Institut Français d'audit et du Contrôle Interne.

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

OIF : Organisation Internationale de la Francophonie

OSBL : Organisme Sans But Lucratif

PPEJ : Programme de Promotion de l'Entreprenariat des Jeunes

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

PMI : Petites et Moyennes Industries.

R.O : Risque Opérationnel.

SG : Secrétariat Général

TPE : Très Petites Entreprises

UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

CESAG BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux et figures

TABLEAUX

Tableau 1 : Les rôles de la comptabilité 10
Tableau 2: Risques individuels intégrés par le risque de réputation 39
Tableau 3: Risques liés aux processus de gestion comptable 46
Tableau 4: Risque liés à la gestion budgétaire 48
Tableau 5: Risques liés au reporting comptable et financier 49
Tableau 6 : Risques liés aux achats de biens et de services 74
Tableau 7: Grille de séparation des tâches 76
Tableau 8: Risques liés aux règlements des factures 78
Tableau 9: grille de séparation des tâches du processus règlement des factures 79
Tableau 10: Risques liés à la gestion des missions 80
Tableau 11: Risques liés à la gestion des cotisations reçues des membres 81
Tableau 12: Risques liés aux mouvements d'entrée et de sortie de caisse 82
Tableau 13: Risques liés à la gestion des comptes bancaires 83
Tableau 14: Risques liés à l'élaboration budgétaire 84
Tableau 15: Risques liés au contrôle des engagements 85
Tableau 16: Risques liés au suivi budgétaire 86

FIGURES

Figure 1 : Organisation comptable selon le système classique 15
Figure 2:Organisation comptable selon le système centralisateur 16
Figure 3:Processus de gestion budgétaire 19
Figure 4: Schéma budget par programme 21
Figure 5: Le cycle budgétaire 22
Figure 6: Processus d'élaboration du reporting financier 33
Figure 7: Pyramide des 13 classes de risques 41
Figure 8: Modèle d'analyse 51

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace i

Remerciements ii

Liste des sigles et abréviations iii

Liste des tableaux et figures iv

Table des matières v

INTRODUCTION GENERALE 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE 7

Chapitre 1 : Gestion comptable, gestion budgétaire et reporting financier 9

1.1 La comptabilité 9

1.1.1 Notion de comptabilité 9

1.1.2 Rôle de la comptabilité 10

1.1.3 Les types de systèmes comptables 10

1.1.3.1 La comptabilité d'engagement 11

1.1.3.2 La comptabilité de trésorerie 12

1.2 La gestion comptable 12

1.2.1 Le Processus de gestion comptable 13

1.2.1.1 Notion de Processus 13

1.2.1.2 processus de gestion comptable 13

1.3 La gestion budgétaire 19

1.3.1 Notion de gestion budgétaire 19

1.3.2 Les objectifs de la gestion budgétaire 20

1.3.3 Typologie des budgets 20

1.3.3.1 Le budget de fonctionnement 20

1.3.3.2 Le budget programme 21

1.3.3.3 Le budget des immobilisations 21

1.3.3.4 Le budget par objet de dépenses 21

1.3.3.5 Le budget base zéro 21

1.3.3.6 Le budget de trésorerie ou projection 21

1.3.4 Le Processus budgétaire 22

1.3.4.1 Le Processus budgétaire dans les OSBL 24

1.3.5 Quelques principes d'exécution budgétaire 26

1.3.6. Les procédures d'exécution du budget 26

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.4 Le reporting financier 28
1.**4.1 Notion de reporting** 28
1.4.2 Les objectifs du reporting financier 29
1.4.3 Les Principes du reporting 29
1.4.4 Contenu et périmètre du reporting 30
1.4.5 Périodicité du reporting 30
1.4.6 La démarche du reporting financier 30
1.4.6.1 Les sources d'information du reporting financier 31
1.4.6.2 Les opérations de retraitement 31
1.4.6.3 Les opérations de finalisation du reporting financier 32
Chapitre 2 : le risque 34
2.1 Notion de risque 34
2.2 Typologie des risques 35
2.3 Les risques liés à la gestion comptable 42
2.3.1 Les risques informatiques 44
2.3.1.1 Les risques humains 44
Les plus récurrents, ces risques peuvent se décliner sous plusieurs formes : 44
2.3.1.2 Les risques techniques 45
2.3.2 Les risques liés aux processus de gestion comptable 46
2.4 Les risques liés à la gestion budgétaire 48
2.5 Les risques liés au reporting 49
Chapitre 3 : Approche méthodologique 50
3.1. Modèle d'analyse 50
3.2 Techniques de collecte des données 52
3.2.1 La revue documentaire 52
3.2.2 L'entretien 52
3.2.3 L'observation 53
3.3 Analyse des données 53
3.3.1 Présentation des données 53
3.3.2 Interprétation des données 53
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE 55
Chapitre 4 : Présentation de la CONFEJES 57
4.1 Historique et missions 57

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.1.1 Historique 57
4.1.2 Missions et objectifs 58
4.2 Fonctionnement de la CONFEJES 58
4.3 Activités de la CONFEJES 60
4.4 Les ressources de la CONFEJES 61
Chapitre 5 : Description des procédures 63
5.1 Description de la gestion comptable 63
5.1.1 Les documents de synthèse 63
5.1.2 Les différentes opérations comptables 64
5.1.2.1 Les opérations d'achat de biens et de services 64
5.1.2.2 L'enregistrement comptable 65
5.1.2.3 Classement de la liasse comptable 66
5.1.2.4 la gestion des missions 66
5.1.2.5 la gestion de la réception de cotisations reçues des membres et partenaires de l'organisation 67
5.1.2.6 Les mouvements d'entrée et de sortie 68
5.1.2.7 La gestion des comptes bancaires 69
5.2 La gestion budgétaire 69
5.2.1 L'élaboration du budget 69
5.2.2 Le contrôle des engagements 70
5.2.3 Le suivi du budget 70
5.3 La gestion du reporting 71
5.3.1 Les sources du reporting à la CONFEJES 71
5.3.2 Les étapes de la gestion du reporting à la CONFEJES 71
Chapitre 6 : Identification, analyse des risques liés aux gestions comptable, budgétaire et au reporting financier et recommandations 73
6.1 Identification et analyse des risques 73
6.1.1 Les risques liés à la gestion comptable 73
6.1.1.1 Les opérations d'achats de biens et de services 73
6.1.1.2 Le règlement des factures fournisseurs, enregistrement et classement 77
6.1.1.3 La gestion des missions 80
6.1.1.4 La gestion des cotisations reçues des membres 81
6.1.1.5 Les mouvements d'entrée et de sortie 82
6.1.1.6 La gestion des comptes bancaires 83

CESAG BIBLIOTHEQUE

6.1.2 Les risques liés à la gestion budgétaire 84
6.1.2.1 L'élaboration du budget 84
6.1.2.2 Le contrôle des engagements 85
6.1.2.3 Le suivi budgétaire 86
6.1.3 Les risques liés au reporting financier 86
6.2 Recommandations 87
6.2.1 Recommandations liées à la gestion comptable 87
6.2.2 Recommandations liées à la gestion budgétaire 88
6.3.3 Recommandations liées au reporting financier 88
CONCLUSION GENERALE 90
ANNEXES 92
BIBLIOGRAPHIE 100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Aujourd'hui, plus que dans le passé, les organisations en général sont de plus en plus confrontées à des problèmes internes de gestion. Pour qu'une organisation arrive à survivre et à atteindre les objectifs pour lesquels elle a été créée, il lui est nécessaire de mettre en place un pilotage à la fois efficace et efficient combinant intelligence et perspicacité des facteurs clés de succès.

En effet, l'instabilité de l'environnement et la multiplication des facteurs de risques ont fait des risques une préoccupation déterminante pour les acteurs des organisations au point que le risque est devenu l'une des variables principales de la réflexion stratégique et organisationnelle des dirigeants d'entreprises et organisations.

Face à cette perpétuelle menace, les dirigeants ont besoin de prévenir, d'identifier, d'évaluer et de piloter l'ensemble des risques liés aux activités de l'organisation de manière globale et systématique.

Aujourd'hui, l'attention portée à la gestion des risques s'est accrue. Ceci se traduit par un cadre réglementaire renforcé et par une réelle prise de conscience des organisations de la nécessité de maîtriser leurs risques.

Aussi, pour répondre à ce besoin, la mise en place des dispositifs performants de gestion des risques est indispensable. C'est dans cette perspective de recherche d'outils et de moyens efficaces pour atteindre leurs objectifs que les organisations mettent en place des dispositifs de contrôle interne afin de prévenir, maîtriser ou atténuer les risques susceptibles d'affecter non seulement leurs activités, mais aussi la qualité de l'information financière.

Le besoin en informations qui devient de plus en plus croissant et exigeant en termes de qualité, impose aux entreprises de maitriser l'ensemble des processus pouvant aboutir à la naissance in fine de toutes informations utiles aux utilisateurs concernés.

Maitriser la réalité de l'organisation qu'on pilote, c'est de cela dont il s'agit. Cela implique d'énormes quantités d'informations tant internes (organisation elle-même) qu'externes (environnement) ; particulièrement lorsque l'organisation pilotée reçoit des fonds de partenaires internationaux et est soumise à des exigences diverses telles que celle de la qualité de l'information financière à travers la gestion comptable, la gestion optimale du budget à elle alloué, et du reporting à effectuer.

Par analogie à la gestion commerciale qui est le processus qui s'occupe de toute la chaîne nécessaire à la production de biens et services en vue de leur vente, on pourrait définir la

CESAG - BIBLIOTHEQUE

gestion comptable comme le processus par lequel l'entité s'assure de la bonne exécution des opérations qu'elle effectue et de leurs traçabilités par un recensement exhaustif de ces opérations.

La gestion budgétaire quant à elle selon LECLERE (2012 :8), trouve son origine dans le domaine public : c'est un mécanisme d'allocation et de contrôle de ressources liées au fonctionnement du parlementarisme qui a ensuite été transposé pour accompagner le développement des grandes entreprises.

LOCHARD (1998), estime que la gestion budgétaire est une nécessité absolue. Elle permet à la fois d'atteindre ses objectifs et de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles.

Présent dans toutes les organisations, le reporting peut se décliner sous plusieurs formes que sont le reporting social, le global reporting et le reporting financier qui a pris tout son sens à la suite des scandales financiers au début du siècle avec des affaires telles qu'Enron, Worldcom, Parmalat, Ahold et Vicendi. En effet, le manque de transparence de l'information financière est essentiellement à la base de ces scandales.

Action de transférer des informations jugées essentielles et pertinentes, le reporting en ce qui concerne PIGE & al (2011 :104-105) répond à deux besoins principaux. Le premier est de disposer d'une vision globale de l'organisation et le second est l'évaluation des responsables d'activités ou de processus. Ainsi, le reporting est la transmission des données par un subordonné à son supérieur hiérarchique et par l'organisation aux différentes parties prenantes. Par conséquent, au-delà d'être un outil de restitution de l'information le plus souvent financière, il se positionne comme un outil de pilotage efficace et utile à la prise de décision.

La CONFEJES (Conférence des ministres de la jeunesse et des sports de la Francophonie), bien que n'étant pas à but lucratif, n'échappe pas à cet ensemble de procédures compte tenu du fait que pour accomplir sa mission, elle mobilise des ressources auprès des États membres et autres bailleurs internationaux. Par conséquent, elle se doit comme toute entreprise de rendre compte de son activité, par la production d'un rapport d'activité soumis à la validation de la conférence ministérielle et la publication des états financiers annuels soumis à la validation de deux commissaires aux comptes.

Désireuse de voir ses rapports validés, la CONFEJES, se doit de fournir des informations fiables et sincères. Pour ce faire il lui revient donc de maitriser de bout en bout les différents

CESAG - BIBLIOTHEQUE

processus producteurs d'informations financières et comptables afin de réduire les risques pouvant altérer la qualité de ces informations et mettre à mal leur validation par les différents experts désignés à la tâche. Différentes causes peuvent être à l'origine de l'altération de ces informations.

Ainsi, ces causes peuvent être au niveau :

- Comptable
  - une absence d'analyse des comptes ;
  - le non-respect de la séparation des exercices ;
  - une absence de suivi des créances détenues sur les pays membres ;
  - une absence de manuel de procédures administratives et comptables.
- Budgétaire
  - une absence de note de cadrage du Secrétaire Général ;
  - une absence ou mauvaise définition des hypothèses de prévisions budgétaires ;
  - une absence de maitrise du processus d'élaboration du budget ;
  - une absence de manuel d'exécution budgétaire ;
  - des méthodes d'élaboration du budget inadaptées.
- Reporting
  - absence ou non-respect de la procédure de reporting ;
  - erreurs dans le choix des données alimentant le reporting ;

Les conséquences, sont entre autres :

- difficulté de s'assurer de la fiabilité de l'information financière ;
- gestion comptable et budgétaire aveugle ;
- prise de décisions non objectives ;
- refus de validation des états financiers ;
- diminution des contributions ou retrait de certains bailleurs pour gestion non efficiente des ressources octroyées.

Au vu de tous ces faits, on pourrait proposer des solutions suivantes :

- élaborer une cartographie des risques ;
- élaborer un manuel de procédures ;
- faire une analyse des risques liés à la gestion comptable, budgétaire et au reporting.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au regard des solutions ci –dessus, nous envisagerons celle de l'analyse des risques liés aux gestions comptable, budgétaire et au reporting financier.

Cette analyse nous permettra en plus d'appréhender les risques auxquels la CONFEJES peut être confrontée, de répondre à la question que nous nous posons dans le cadre de ce présent mémoire qui est la suivante : Quels sont les risques liés aux gestions comptable, budgétaire et au reporting financier ?

En vue d'apporter une réponse, nous posons les questions suivantes :

- quelle est la démarche d'analyse des risques liés aux gestions comptable, budgétaire et au reporting financier ?
- quels sont les risques liés à ces différents processus ?
- quels sont les dispositifs de détection et de gestion de ces risques ?

C'est en vue de répondre à cet ensemble de questions que nous nous proposons d'étudier le thème suivant : « Analyse des risques liés aux gestions comptable, budgétaire et au reporting financier dans un organisme intergouvernemental : cas de la CONFEJES».

Cette étude aura ainsi pour objectif principal d'analyser les risques liés aux gestions comptable, budgétaire et au reporting financier.

De façon spécifique :

- décrire la démarche d'analyse des risques liés aux gestions comptable, budgétaire et au reporting financier ;
- identifier les différents risques qui y sont liés ;
- mettre en place les dispositifs de détection et de gestion de ces risques ;

Cette étude aura pour avantage de permettre à la CONFEJES d'avoir une vue globale des risques qu'elle encourt, et d'identifier les dispositifs de détection et gestion de ces risques.

En ce qui nous concerne, cette étude nous permettra en plus de faire l'association de la théorie à la pratique, de nous familiariser à la démarche de l'analyse des risques et aux dispositifs de détection et de gestion des risques.

La rédaction de notre étude a consisté à scinder notre travail en deux parties, une première partie consacrée au cadre théorique, et une seconde partie consacrée au cadre pratique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La première partie basée sur la revue de littérature en matière de risques liés aux gestions comptable, budgétaire et au reporting financier, se subdivise en trois chapitres avec la gestion comptable, la gestion budgétaire et le reporting financier au chapitre 1, la notion des risques au chapitre 2, l'approche méthodologique au chapitre 3.

La seconde partie comptera quant à elle quatre chapitres qui porteront successivement sur la présentation de l'entité, la description des processus, l'analyse des résultats et enfin les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La gestion comptable, la gestion budgétaire et le reporting sont des fonctions devenues incontournables dans le domaine de la gestion des organisations. Aussi par souci d'efficacité et d'efficience, ces organisations se doivent de maîtriser leurs processus ainsi que les risques y afférents.

Afin de mieux cerner les risques associés à ces processus, nous avons divisé cette première partie en trois chapitres :

- le chapitre 1 portera sur les notions en matière de gestion comptable, de gestion budgétaire et de reporting ;
- le chapitre 2 sera consacré à la notion de risque et plus spécifiquement des risques associés aux processus ci-dessus ;
- le chapitre 3 déclinera l'approche méthodologique adoptée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Gestion comptable, gestion budgétaire et reporting financier

Née depuis l'Antiquité, la comptabilité n'a de cesse d'évoluer, passant d'une comptabilité dite primitive à une comptabilité simple de recettes et de dépenses. Aujourd'hui, on parle de comptabilité à partie double. Cette évolution est essentiellement due entre autres à l'évolution du nombre de transactions entre une organisation et ses partenaires.

1.1 La comptabilité

Divers points seront abordés à ce niveau.

1.1.1 Notion de comptabilité

La comptabilité est une science qui a pour but selon DE LAUZAINGHEIN & al. (in Fourastie, 1959), l'enregistrement en unités monétaires des mouvements de valeurs économiques, en vue de faciliter la conduite des affaires financières, industrielles et commerciales.

Plus proche de nous, ERSA (2000 : 7), la décrit comme une technique d'information quantitative décrivant, en unités monétaires l'activité et la situation de l'entreprise, permettant ainsi d'informer les dirigeants et les gestionnaires de l'entreprise, ainsi que tous les partenaires économiques.

Ces définitions ci-dessus ne semblent guère s'éloigner de celle donnée par l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises (AUOHCE), stipulant en son article 1 que toutes entreprises au sens de l'article 2[1] du même acte, doivent mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage. Par conséquent elle doit :

- classer, saisir, enregistrer dans sa comptabilité toutes opérations entraînant des mouvements de valeur qui sont traitées avec des tiers ou qui sont constatées ou effectuées dans le cadre de sa gestion interne ;
- fournir, après traitement approprié de ces opérations, les redditions de comptes auxquelles elle est assujettie légalement ou de par ses statuts, ainsi que les informations nécessaires aux besoins des divers utilisateurs.

[1] http://www.ohada.com/actes-uniformes/693/695/chapitre-1-dispositions-generales.html

CESAG BIBLIOTHEQUE

1.1.2 Rôle de la comptabilité

Selon LOZATO & al (2014 : 10), la comptabilité à trois rôles pouvant être résumés dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Les rôles de la comptabilité

Rôles	**Dans l'entreprise (rôle interne)**	**Pour les partenaires de l'entreprise (rôle externe)**
Rôle opérationnel (Problèmes pratiques)	• Fonction administrative ou logistique (suivi des clients, des stocks, etc.)	• Fonction administrative (statistiques, impôts, contrats, etc.)
Rôle stratégique (Problèmes de cohérence)	• Prise de décision • Mesure de la performance	• Prise de décision (investisseurs, banquiers, etc.)
Rôle politique (Problèmes d'acceptation)	• Dans les rapports sociaux • Fonction symbolique du chiffre d'affaire et du résultat	• Dans les rapports sociaux • Fonction idéologique

Source : LOZATO & al (2014 :10)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LOZATO & al, estiment que le rôle opérationnel est le plus essentiel, en ce sens que la comptabilité est un outil indispensable à la vie de l'entreprise et à ses relations avec son environnement. En effet, l'entreprise étant en relation avec de nombreux tiers, celle –ci (la comptabilité), permet de suivre l'évolution du patrimoine et d'analyser le résultat dégagé.

Le rôle stratégique de la comptabilité se décline à travers le fait que c'est un instrument de mesure de la performance globale de l'entreprise, car les rapports entre les objectifs de l'entreprise et les moyens mis en œuvre se mesurent souvent en termes comptables.

Enfin le rôle politique vient du fait que la comptabilité est l'expression d'un certain nombre de valeurs politiques.

1.1.3 Les types de systèmes comptables

La comptabilité des entreprises dans l'espace OHADA (Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique) répond à un cadre harmonisé et à des règles. C'est le cas au Sénégal où le référentiel en vigueur est le plan comptable OHADA. Cependant, il faut noter que pour les projets, comme pour les organisations intergouvernementales, il n'existe pas de

plan comptable spécifique. Ceux-ci doivent s'adapter en fonction des réalités de leurs activités et parfois des exigences des partenaires.

1.1.3.1 La comptabilité d'engagement

Selon GANDY (2011 : 10), la comptabilité d'engagement consiste à comptabiliser les factures dès la date de facturation. Elle est tenue en partie double. Selon DEGOS (2010 :24), la comptabilité en partie double est une technique d'enregistrement des opérations matérielles qui permet, en les classant selon deux critères, de décrire la constitution et la modification du patrimoine économique de l'entreprise. Le support principal de ce double classement est le compte.

Préconisée par les normes comptables internationales IASB (International accounting Standards Board), car étant plus apte à fournir une information fiable et pertinente, la comptabilité d'engagement possède outre des avantages, des inconvénients.

En termes d'avantages, elle permet entre autres de fournir des informations sur :

- les opérations antérieurement conclues et ayant donné lieu à des mouvements de fonds ;
- les dépenses et charges futures (charges à payer) ;
- le suivi des dettes auprès des fournisseurs ou autres tiers et des créances auprès des clients ou autres tiers ;
- les recettes à encaisser ultérieurement (subventions à recevoir) ;
- l'ensemble des engagements pris ou reçus par l'entreprise, à travers ses comptes annuels (compte de résultat, bilan et annexes).

En termes d'inconvénients,

Compte tenu du décalage observé entre les différents flux de trésorerie enregistrés et ceux apparaissant sur le relevé bancaire, la comptabilité d'engagement impose :

- l'établissement d'un rapprochement bancaire entre le solde des comptes bancaires en comptabilité et le relevé bancaire ;
- la comptabilité d'engagement nécessite plus de temps au niveau de la saisie comptable durant l'exercice par rapport à une comptabilité de trésorerie.[2]

[2] http://www.expert-comptable-tpe.fr/posts/view/comptabilite-engagement-avantages-et-inconvenients-#Avantages+de+la+comptabilit%26eacute%3B+d%26rsquo%3Bengagement+%3F

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour des organisations ayant un nombre peu important d'opérations à traiter, elle peut s'avérer complexe et économiquement lourde à mettre en place.

1.1.3.2 La comptabilité de trésorerie

Contrairement à la comptabilité d'engagement, celle-ci est basée sur les encaissements et décaissements. En effet, les recettes et dépenses ne sont effectivement comptabilisées qu'en cas de mouvement de trésorerie. Par conséquent, les produits acquis (mais non encore perçus) et les charges engagées (mais pas encore payées) n'ont pas à être enregistrées.

Utilisée par les T.P.E (Très Petites Entreprises), dont le chiffre d'affaire ne dépasse pas les seuils fixés par (AUOHCE). Les seuils sont fixés en termes de recettes annuelles et sont respectivement de 30 000 000 F CFA pour les entreprises de négoce, 20 000 000 F CFA pour les entreprises artisanales et 10 000 000 F CFA pour les entreprises de services. Cette comptabilité, tout comme le premier type étudié, présente à la fois des avantages et des inconvénients.

CESAG BIBLIOTHEQUE

En termes d'avantages, la comptabilité de trésorerie permet :

- un gain de temps dans la saisie des opérations ;
- d'avoir un classement très simple des documents, en classant les factures derrière le relevé bancaire qui constate le décaissement ou l'encaissement.

En termes d'inconvénients,

- elle implique de mettre en place, un tableau de suivi des factures non payées aux fournisseurs car la comptabilité de trésorerie ne permet pas de mettre en évidence les factures restant à payer durant l'exercice ;
- elle implique de mettre en place aussi, un tableau de suivi des factures non réglées par les clients car la comptabilité de trésorerie ne permet pas de mettre en évidence les factures restant à se faire régler durant l'exercice.

1.2 La gestion comptable

Selon KOTTER & al (2008 :11), la gestion est l'art de conduire rationnellement les activités d'une organisation quelle que soit sa nature avec des moyens (matériels, humains, financiers) mis à sa disposition en vue d'atteindre les objectifs fixés dans un temps et un espace déterminé.

La gestion, c'est aussi mettre en place, les outils qui permettent le partage d'informations, la discussion de stratégies et la prise de décisions en toute transparence. La gestion par conséquent permet de fixer les priorités.

1.2.1 Le Processus de gestion comptable

Cette partie sera scindée en deux points

1.2.1.1 Notion de Processus

Selon CATTAN & al (in Périgard, 1987), un processus est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit. Il présuppose :

- des entrées mesurables ;
- une valeur ajoutée ;
- des sorties mesurables ;
- la possibilité de réitérations ;

Pour la norme ISO 9000 (2005 :11), le processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. La norme va plus loin en précisant certains éléments que sont :

- **note 1 :** les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus ;
- **note 2 :** les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée ;
- **note 3 :** lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de « procédé spécial ».

En synthèse, l'on pourrait retenir qu'un processus peut être défini comme la succession logique d'une suite d'opérations utilisant des intrants et permettant d'aboutir à un produit final.

1.2.1.2 processus de gestion comptable

Le processus de gestion comptable, est l'ensemble des activités qui permettront de :

- pouvoir vérifier quelles sont les opérations qui ont été saisies en comptabilité ;
- s'assurer que toute opération saisie est convenablement traitée jusqu'à sa présentation dans les états de synthèse ;
- vérifier l'exactitude des calculs arithmétique des traitements ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- ❖ vérifier la bonne utilisation des comptes.

Cependant, pour aboutir à ces points ci-dessus cités, un travail préalable doit être effectué à savoir :

- ➢ **Identifier les flux**

En fonction de leur activité économique, les organisations sont amenées à effectuer des échanges et transactions (opérations) avec les tiers. Ainsi avant enregistrement, ces opérations doivent faire l'objet d'une analyse préalable des flux mis en jeu.

Chaque opération se caractérise alors par un double flux selon ERSA (2000 :23) :

- ❖ Flux financiers
  - flux monétaires ou flux de trésorerie : recettes ou dépenses ;
  - flux de créances ou de dettes : créances acquises, dettes aux fournisseurs.
- ❖ Flux réels de biens ou de services
  - entrées de biens et services : achats et consommations ;
  - sorties de biens et services : ventes et production

Par conséquent, l'analyse comptable de ces flux consistera à distinguer :

- ❖ le point de départ de l'opération, en d'autres termes la RESSOURCE qui a permis l'opération ;
- ❖ la destination de l'opération, en d'autres termes l'EMPLOI qui a résulté de l'opération.

Il serait judicieux de remarquer que sur la base de ces analyses, on peut conclure qu'à toute ressource correspondra donc un emploi et qu'à tout flux réel correspondra un flux financier.

Par ailleurs, pour chaque opération l'égalité suivante devra être respectée :

TOTAL EMPLOI = TOTAL RESSOURCE

- ➢ **Imputation des opérations dans les comptes**

L'imputation des opérations dans les différents comptes se fera sur la base des analyses ci-dessus.

Par conséquent

- ❖ à chaque fois qu'un compte constituera le point de départ d'une opération, l'imputation se fera dans la partie droite (CREDIT) de ce compte ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

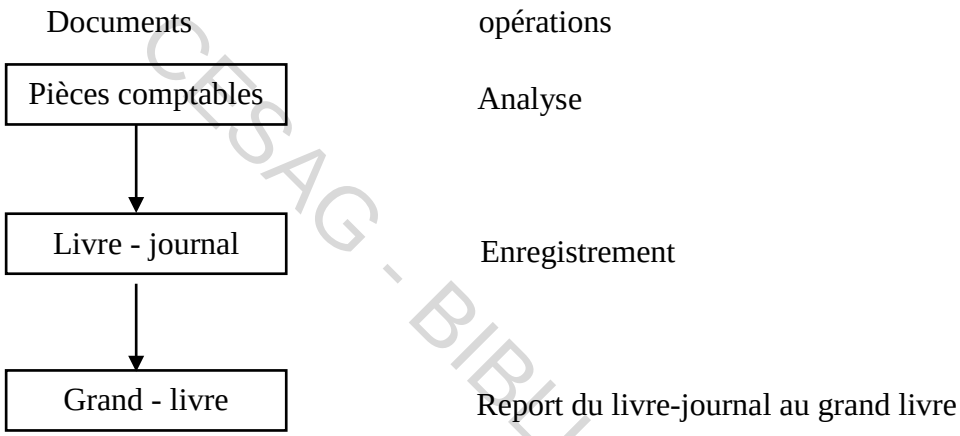
- ❖ à chaque fois qu'un compte constituera la destination d'une opération, l'imputation se fera dans la partie gauche (DEBIT) de ce compte.

De ce qui précède, le processus comptable comporte des opérations quotidiennes (enregistrement des transactions effectuées par l'organisation au journal) et des travaux annuels de fin d'exercice (le bilan et compte de résultat), ce processus étant lié au système comptable utilisé.

Ainsi selon MAESO & al (2010 :170) on distingue :

Figure 1 : Organisation comptable selon le système classique

1. Le système classique

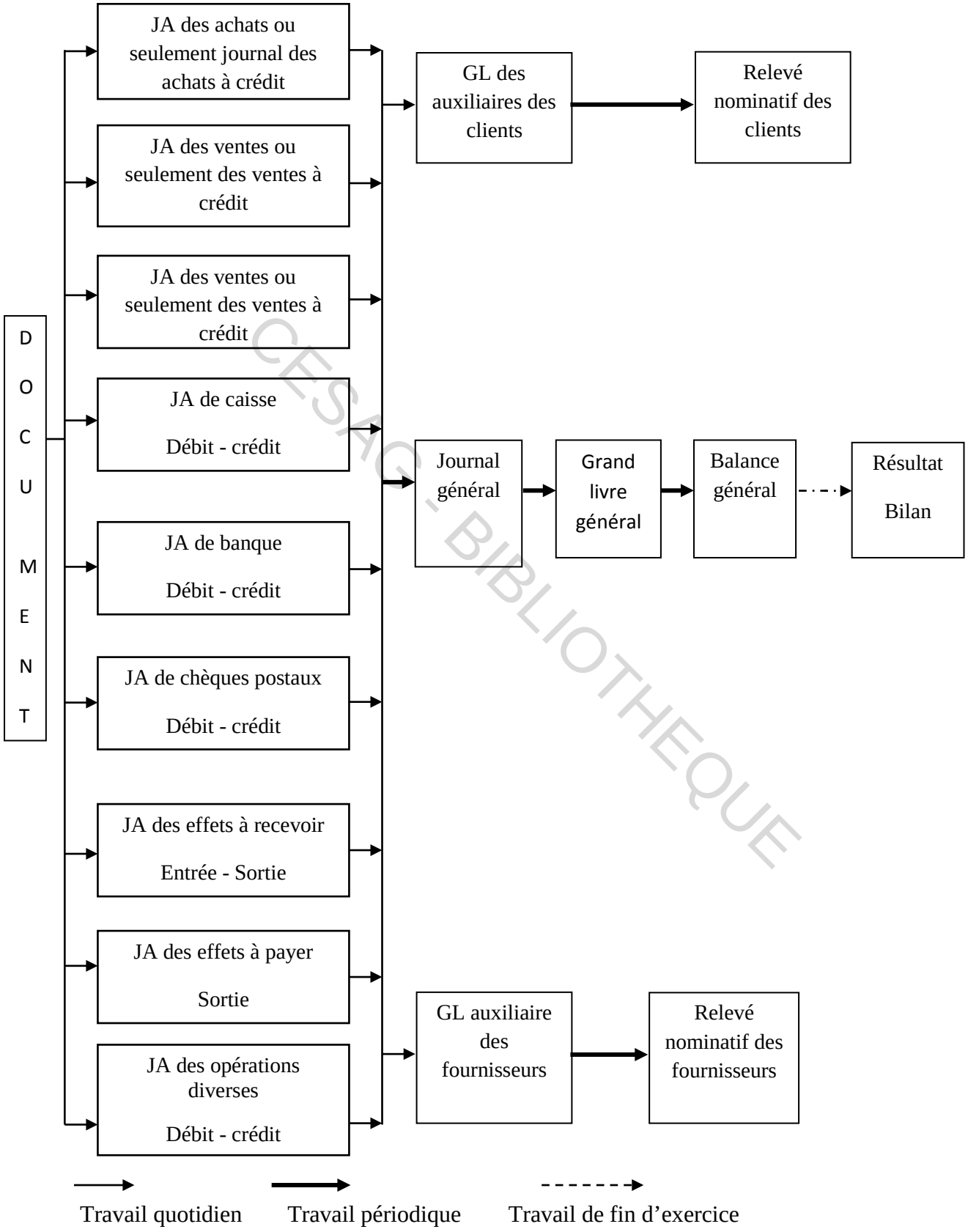


CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans ce système, les pièces justificatives feront l'objet d'une analyse afin de déterminer d'une part les ressources des différentes opérations et d'autre part leurs emplois. Ce n'est qu'après cette analyse qu'elles (les pièces justificatives) feront l'objet d'un enregistrement au livre-journal qui est censé faire le récapitulatif chronologique de l'ensemble des mouvements ayant affecté le patrimoine de l'entreprise. Ces opérations après leur enregistrement au livre journal, seront retranscrites par compte comptable dans le grand livre. Le plan comptable de l'entreprise est donc repris et chaque mouvement est rattaché au compte comptable correspondant.

Figure 2: Organisation comptable selon le système centralisateur

2. Le système centralisateur



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ce système a pour avantage de permettre à plusieurs comptables de travailler sur la même comptabilité en partageant les tâches d'où une plus grande productivité et d'affecter ainsi le personnel comptable sur les activités les plus importantes de l'organisation.

Dans ce système, le journal classique est divisé en journaux auxiliaires spécialisés, créés en fonction des besoins de l'entreprise.

Les journaux auxiliaires qui sont créés en pratique sont :

- le journal des ventes (ou journal des clients) ;
- le journal des achats (ou journal des fournisseurs) ;
- le journal de caisse ;
- le journal de banque
- le journal des chèques postaux ;
- le journal des effets à recevoir ;
- le journal des effets à payer ;
- le journal des opérations diverses (OD).

Ces journaux auxiliaires font l'objet d'une centralisation périodique appelé journal centralisateur ou journal général. Chaque journal auxiliaire fait l'objet d'un article dans le journal centralisateur, lequel servira à alimenter le grand –livre général.

Il faut aussi faire remarquer que dans ce type de système, chaque client et chaque fournisseur se voit attribuer un compte individuel qui va permettre de suivre de manière précise les créances et les dettes ; ces comptes individuels sont regroupés dans un grand livre auxiliaire des clients et un grand livre auxiliaire des fournisseurs.

Une fois ce travail fait, on peut résumer de façon globale, la procédure comptable selon LASSEGUE (1996 : 52)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Les faits à enregistrer ou données de base**

Ces données peuvent provenir de diverses sources écrites de renseignements chiffrés, constitués par les documents ou pièces justificatives que sont : factures, bordereaux, lettres reçues, copie de lettres envoyées, titre de créances, effets de commerce, bons de commande, virements, chèques, relevés de comptes bancaires, notes de frais, déclarations fiscales, etc… ce sont autrement dit les documents de base en informatique.

- **Enregistrement comptable**

Venant en seconde position, l'enregistrement[3] comptable de ces données se fera sur support de façon à en conserver les traces. A ce niveau deux types d'enregistrement sont distingués :

- d'une par l'enregistrement « pur » qui est fait d'abord sur un cahier appelé brouillard qui constitue un moyen de saisir les informations sans attendre et de ne rien oublier.
- d'autre part, le livre journal dont la tenue est obligatoire et qui réalise aussi les enregistrements dans un ordre chronologique.

- **Le classement méthodologique**

Réalisé à partir du grand livre, il peut être un registre relié, un chrono, un fichier dans les lequel sont classées les pièces comptables réservées à un compte (compte banque, compte caisse, etc..).

Il faut ajouter que la tenue du grand livre est rendue obligatoire par l'article 19 de l'AUOHCE.

- **La vérification**

Elle se fait tout le long de la procédure comptable grâce aux procédés de contrôle interne mis en œuvre et visant à s'assurer de l'exactitude des écritures et des additions qui ont été faites.

- **Synthèse et dépouillement**

Les données ayant été convenablement classées dans les comptes, sont additionnées et les comptes soldés. Les soldes étant alors regroupés dans les comptes annuels.

Cependant, il est important de noter qu'avant cette synthèse des comptes, il faut procéder à un certain nombre de corrections, de rectifications désignées sous le nom d'opérations d'inventaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[3] Art.15 (AUOHCE) : L'organisation comptable doit assurer un enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base ;

1.3 La gestion budgétaire

Divisée en deux points, cette partie portera sur la notion budgétaire et ses objectifs.

1.3.1 Notion de gestion budgétaire

Selon LOCHARD (1998 :18), la gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programme d'actions chiffrées, appelés « budgets », les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.

La notion de budget est définie par SELMER (2009 :18), pour qui un budget peut être considéré comme un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable, décrivant l'ensemble de l'activité.

Une troisième définition, vient englober ces deux premières. En effet, selon DORIATH (2001 :1), la gestion budgétaire est une modalité de la gestion prévisionnelle traduite par :

- la définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite pouvoir faire ;
- une organisation permettant la prévision sous forme de budgets cohérents entre eux, épousant ainsi l'organigramme de l'entreprise en englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelle et opérationnelle) ;
- la participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion centralisée ;
- le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence les écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3: Processus de gestion budgétaire

…….PREVISION……REALISATION……CONTROLE ⟶

Responsable		
Concertation, définition Objectifs d'activité, engagement	mise en œuvre	explication ajustement

Budget élémentaire	Coûts réels	Ecarts

Source : DORIATH (2001 :3)

De ces trois définitions qui précèdent, on pourrait dès lors définir la notion de gestion budgétaire comme le processus par lequel, les dirigeants d'entreprise en relation avec leurs collaborateurs, chiffrent les actions et décisions prévues en vue de favoriser la bonne gestion des ressources de l'organisation et la réussite des activités à mener.

1.3.2 Les objectifs de la gestion budgétaire

Selon GUEDJ (1998 : 246-248), l'objectif de la gestion budgétaire est l'amélioration des performances économiques de l'entreprise :

- ❖ dans le sens d'une amélioration de la communication interne, car c'est avant tout une méthode de coordination favorisant les échanges entre les hommes ;

En effet, la gestion budgétaire aide à atteindre cet objectif puisqu'elle permet aux responsables d'agir sur les variables qui sont contrôlables par eux et de préférence par anticipation grâce à un processus de questionnement continu ; permettant ainsi aux responsables de poser le problème de leurs décisions à ceux :

  - des décisions des autres services de l'entreprise ;
  - des ressources de l'entreprise ;
  - de la politique générale de l'entreprise ;
  - de l'évolution de l'environnement ;

- ❖ en s'assurant de la compatibilité des différents budgets partiels à l'égard des objectifs généraux et des moyens de l'entreprise ;
- ❖ en s'assurant de la cohérence entre les différents budgets.

On ne peut parler de gestion budgétaire sans pour autant évoquer le type du de budget mise en œuvre.

1.3.3 Typologie des budgets

Le Board Development Program (2009 :6) distingue :

1.3.3.1 Le budget de fonctionnement

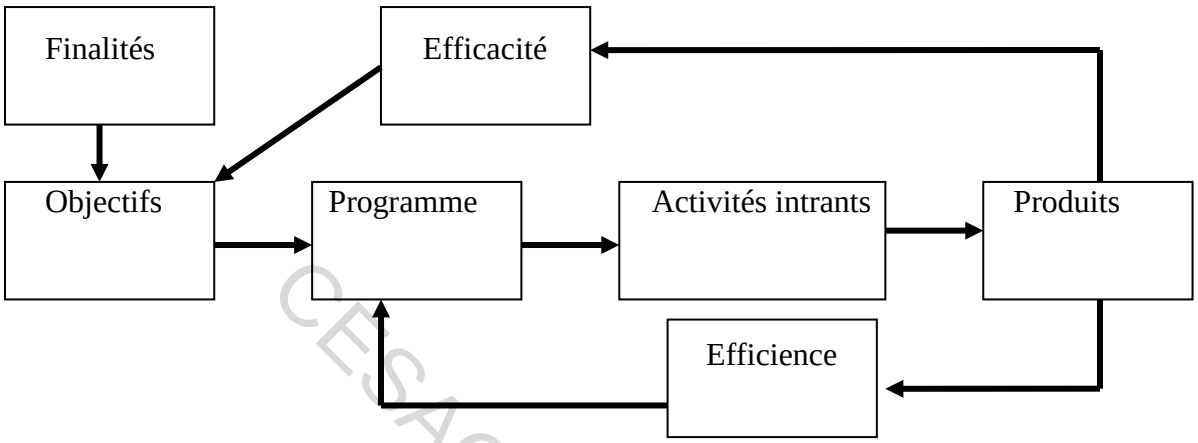
Ce budget est la traduction des estimations de revenus et de dépenses rattachés à l'année (exercice comptable). Il comprend outre les subventions, les dépenses de fonctionnement telles que les salaires, les frais de télécommunication, etc…

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3.3.2 Le budget programme

Ce type de budget est établi en fonction et pour chaque programme contenant les finalités et objectifs à réaliser par l'organisation.

Figure 4: Schéma budget par programme



Source : Pierre (2009 : 155)

1.3.3.3 Le budget des immobilisations

Budget destiné à prévoir les acquisitions de long terme, les coûts d'achat ainsi que les sources de financement nécessaires à leur réalisation.

1.3.3.4 Le budget par objet de dépenses

Ce budget prend comme base les chiffres réels des différentes rubriques du budget passé, puis les ajuste afin d'obtenir le budget de l'année voulue.

1.3.3.5 Le budget base zéro

Le budget base zéro ou encore budget de bas en haut, est un budget qui ne prend pas comme base de départ les budgets précédents, mais plutôt qui s'appuie sur les informations recueillies par les différents intervenants de l'organisme.

1.3.3.6 Le budget de trésorerie ou projection

Il a pour base les entrées et les sorties de trésorerie sur une période donnée.

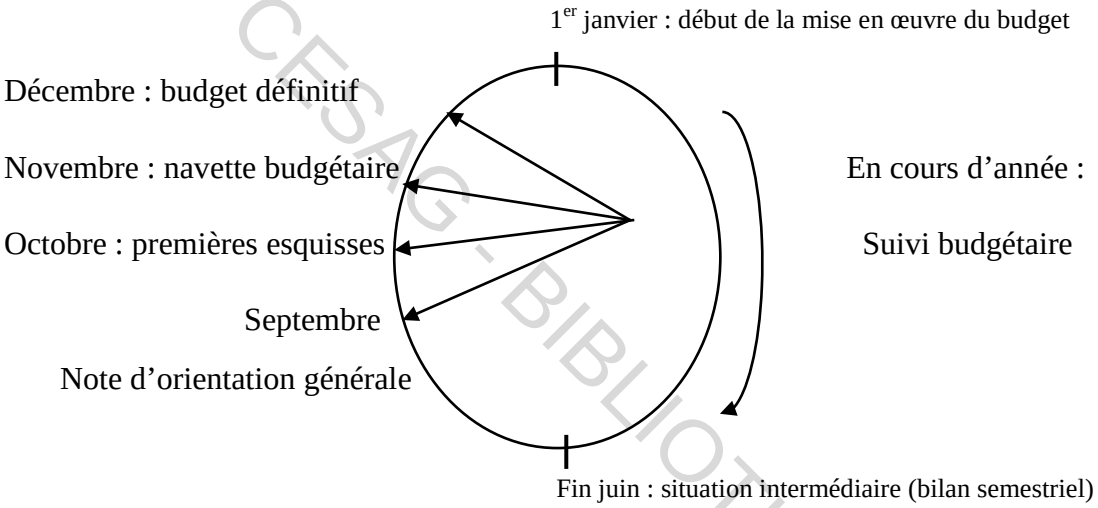
CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3.4 Le Processus budgétaire

Le processus budgétaire est une activité qui est cyclique et annuelle. Outil de pilotage participatif, le processus budgétaire est censé garantir une meilleure visibilité sur les performances de l'organisation. Par conséquent, il retranscrira les orientations stratégiques de l'organisation en produisant une vision chiffrée de l'avenir. Il permet entre autres de déterminer les investissements prioritaires, d'ajourner des dépenses, de fixer des objectifs aux opérationnels.

Le cycle budgétaire peut être représenté comme suit :

Figure 5: Le cycle budgétaire



Source : Leclère Didier (2012 :24)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La procédure en matière budgétaire s'articule de façon globale autour de trois grandes phases ou étapes suivantes :

- la prévision ;
- la budgétisation ;
- le contrôle budgétaire ;

- **La prévision budgétaire**

Pour GUEDJ (1998 :252), prévoir, c'est collecter les informations à la fois internes et externes afin d'établir pour la période considérée un programme d'action.

Elle doit tenir compte :

- ❖ du but poursuivi par l'organisme ;
- ❖ des moyens mis à la disposition des acteurs ;
- ❖ de la participation effective des Directeurs à la mise en place du processus budgétaire.

La prévision permet une meilleure préparation des décisions et donc une action plus efficace. En tant qu'outil de gestion prévisionnel, la gestion budgétaire dans sa phase de prévision, cherche au préalable à s'informer sur les situations passées et présentes pour prévoir les situations futures. Tout va donc de l'information passée qui est véritablement la matière première dans la prise des décisions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- ➢ **La budgétisation**

La budgétisation est la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur le double plan des objectifs et des moyens. Elle est donc un processus par lequel :

- ❖ est détaillé le programme d'action ;
- ❖ sont affectées, aux unités des services concernés, les ressources nécessaires pour réaliser le programme ou la partie du programme qu'ils sont chargés de mettre en œuvre.

En bref, la budgétisation est donc l'élaboration du budget comprenant :

- ❖ l'affectation des ressources ;
- ❖ l'organisation des responsabilités.

- ➢ **Contrôle budgétaire**

Loin d'être que le synonyme de maîtrise du budget, le contrôle budgétaire est avant tout selon Lardy &al (2011 : 10), l'ensemble des systèmes et procédures qui vont de l'établissement des budgets à la collecte et au contrôle des réalisations par confrontation avec les prévisions.

Le contrôle budgétaire est de ce fait, un outil essentiel de vérification permettant de vérifier la performance et d'assurer un bon pilotage des organisations.

D'une manière générale, on distingue trois étapes de contrôle :

❖ Le contrôle avant l'action ou contrôle a priori

Ce contrôle est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets. Il permet :

- aux cadres opérationnels, de simuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action ;
- aux supérieurs hiérarchiques, de limiter les frontières de leurs délégations de pouvoir en simulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégué une partie de leur propre pouvoir de décision.

❖ Le contrôle pendant l'action

Il s'agit d'un contrôle opérationnel qui consiste à fournir les informations nécessaires de manière quasi permanente pour conduire les actions jusqu'à leur terme.

❖ Contrôle après action ou contrôle a posteriori

Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances en s'appuyant sur deux types d'informations :

- des informations systématiques : qui permettent de comparer la situation finale (réalisation) à celle qui était attendue (prévision) ;
- des informations potentielles ou conjoncturelles : qui font ressortir des évènements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés.

Il faut ajouter que dans les organismes n'ayant pas vocation à rentabiliser les fonds alloués mais plutôt à les gérer de manière efficiente afin d'atteindre leurs objectifs, le contrôle budgétaire peut se faire grâce à la comptabilité budgétaire par fonds.

En effet, l'utilisation de comptes budgétaires dans un système de comptabilité par fonds permettrait outre les utilisateurs des états financiers, aux gestionnaires de suivre en temps réel les montants disponibles, ceux ayant fait l'objet d'un engagement et ceux ayant fait l'objet d'une liquidation au titre d'un objectif particulier, d'une activité ou un programme.

1.3.4.1 Le Processus budgétaire dans les OSBL

La conception d'un budget même si elle respecte ces phases ci-dessus est différente d'un organisme à un autre. Nous nous attarderons ici sur celle dans les Organismes Sans But Lucratif (OSBL).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Selon le Board Development Program (2009 :2), on distingue quatre étapes au processus budgétaire qui sont :

- Rassembler les renseignements budgétaires

Il s'agit ici :

- de demander de l'information et des conseils par rapport à la Direction ;
- d'obtenir les données auprès des intervenants clés ;
- d'établir le lien entre le budget, les buts et les priorités de l'organisme ;
- d'être à jour en ce qui concerne les politiques budgétaires et autres politiques financières ;
- de rassembler les informations provenant de la ou des périodes précédentes.

- Préparer le budget

De façon succincte la préparation du budget devrait :

- utiliser des faits et des documents pour appuyer les hypothèses ;
- prévisionner ces hypothèses ;
- comparer les prévisions de revenus aux prévisions de dépenses ;
- respecter les politiques financières et les lignes directrices du budget de l'organisme ;

Pour le Board developpent, le budget est un outil participatif, donc à ce titre, ne devrait pas être élaboré de façon unilatérale mais plutôt de concert avec les personnes-ressources afin d'estimer au mieux les coûts associés aux différents programmes ou activités à réaliser.

- Recevoir l'approbation
  - finaliser le budget et le présenter pour approbation ;
  - ajuster le budget en cas d'apports d'éléments nouveaux ;
  - communiquer le budget approuvé au sein de l'organisme.

- Supervision du Budget

Elle devrait se faire chaque mois, en comparant les montants budgétisés pour chacune des catégories et les chiffres réels, mais aussi en suivant son exécution afin de valider l'exécution des dépenses .Ce suivi et contrôle budgétaire nécessitent une comptabilité budgétaire avec une nomenclature budgétaire bien définie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3.5 Quelques principes d'exécution budgétaire

Une fois voté, le budget est exécuté. Cependant, son exécution obéit à un certain nombre de règles qui cherchent à garantir que le budget sera exécuté comme prévu, tout en permettant une certaine souplesse.

- Le principe de comptabilisation

La présentation et la comptabilisation des différents produits et dépenses sont regroupées dans une nomenclature budgétaire proche de celle de la comptabilité générale.

- Le principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable

Ce principe veut que le pouvoir de décision de l'exécution budgétaire, c'est-à-dire celui d'ordonner une dépense ou une recette, appartienne à un seul agent, tandis que le pouvoir de comptabilisation de cette même recette ou dépense est du ressort d'un autre agent distinct.

- Le principe de l'annualité du budget

Il se rattache au budget correspondant à un exercice. Il signifie que l'autorisation concernant les dépenses et les recettes n'est valable que pour un exercice donné.

- Le principe de l'équilibre budgétaire

Ce principe vise à responsabiliser les acteurs en les contraignant à la couverture des dépenses par les produits au cours de l'exécution du budget.

- Le principe de la spécialisation des allocations budgétaires

Ce principe, évoque la non compensation entre les articles, rubriques et sous rubriques afin d'assurer un bon contrôle interne de l'exécution du budget. Ainsi, tout dépassement doit être motivé et accordé par la Direction Générale.

- Le principe de la limitation des autorisations des crédits

Par ce principe, il faut comprendre que les crédits alloués dans le cadre de l'élaboration budgétaire et accordés sont limitatifs et prévisionnels. Ils constituent une autorisation et non une obligation de les dépenser.

1.3.6. Les procédures d'exécution du budget

Deux types de procédures d'exécution du budget peuvent être déterminés. Il s'agit de l'exécution de la procédure des recettes et celle des dépenses.

CESAG BIBLIOTHEQUE

- L'exécution de la procédure des recettes

Elle se fait en 2 phases

- la phase administrative des recettes concerne l'établissement des titres de recettes qui par analogie dans les entreprises commerciales est la facturation des services fournis par l'entreprise à ses clients ;
- la phase comptable des recettes, concerne leur imputation dans le budget des recettes par les services comptables et financiers de l'organisation.

- L'exécution de la procédure des dépenses

Elle s'articule également autour de deux phases :

- La phase administrative composée de trois opérations que sont :
  - L'engagement des dépenses

C'est l'acte par lequel une entreprise créée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge.

Notons aussi que la décision d'engagement d'une dépense dépend de plusieurs facteurs que sont la disponibilité de crédit, la durée de l'autorisation et l'exacte imputation sur la base du principe de la spécialisation budgétaire.

  - La liquidation de la dépense

Elle vise à vérifier la réalité de la dette et le montant de la dépense.

  - L'ordonnancement

C'est l'ordre de paiement de la dette.

- La phase comptable

Cette phase comptable, correspond au paiement effectif de la dette constatée. Elle est de la responsabilité exclusive des services financiers et se déroule en deux opérations selon MUZELLEC & al (2013 : 298) :

  - Une opération de payeur

Le payeur contrôle la régularité du paiement en vérifiant la qualité de l'ordonnateur, la disponibilité des crédits, l'exacte imputation des dépenses aux programmes et actions qu'elles concernent selon leur objet ou leur nature, le caractère libératoire du règlement, la validité de la créance (justification du service fait, exactitude des calculs de liquidation, production des justifications).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Une opération de caissier

Il contrôle la validité du paiement et s'assure qu'il n'y a pas d'erreur sur la personne bénéficiaire et qu'il n'y a pas opposition de la part d'un créancier de l'Etat ; à la suite de cela, il appose son visa « vu bon à payer ».

1.4 Le reporting financier

Cette partie sera traitée en six points :

1.4.1 Notion de reporting

Ayant fait l'objet d'étude par plusieurs auteurs et défini de diverses manières, le reporting est parfois confondu aux outils qu'il utilise en particulier le tableau de bord.

Ici sont données quelques définitions :

Selon Wikipédia, le reporting est : « l'opération consistant pour une entreprise à faire un rapport de son activité. C'est la présentation périodique de rapports et bilans analytiques sur les activités et résultats d'une organisation, d'une unité de travail ou du responsable d'une fonction, destinée à informer ceux chargés de les superviser en interne ou en externe, ou tout simplement concernés par ces activités ou résultats ».[4]

Cette définition n'aborde pas la notion de performance comme celle de TORT (2006 :235), qui définit le reporting financier comme un système de collecte et de centralisation des données comptables et économiques permettant de rendre compte de la performance financière de l'entreprise.

MYKITA & al (2002 :206) quant à eux y ajoute que, le reporting financier concerne le plus souvent la remontée du compte de résultat et du bilan arrêtés pour une période donnée (le mois ou le trimestre le plus fréquemment).

On peut ainsi retenir que :

- le reporting est un outil de mesure car il permet de rendre compte des performances à travers les réalisations de la société ;

[4] http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_de_donn%C3%A9es

CESAG BIBLIOTHEQUE

- le reporting est un processus et non un acte isolé. Il est une chaîne où les informations sont remontées à travers la hiérarchie jusqu'à obtention d'une information agrégée au niveau supérieur.

Il faut noter que ces définitions ci-dessus peuvent s'affiner en fonction du type de reporting dont il s'agit. En effet, selon MYKITA & al (2002 :206), on distingue le reporting comptable et (ou) financier du reporting de gestion et le reporting interne du reporting externe.

Le reporting financier étant l'objet de notre point.

1.4.2 Les objectifs du reporting financier

Hans HOOGERVORST (2011 :2) distingue deux objectifs principaux au reporting financier :

- La transparence

Précondition nécessaire à la stabilité, HOOGERVORST soutient à travers l'exemple de la crise du crédit, que le manque de transparence des marchés financiers a contribué dans une large mesure à cette crise. Ainsi, des risques énormes ont pu s'accumuler dans les bilans et hors bilan sans qu'on ne s'en aperçoive, d'où un effondrement de la stabilité.

- La stabilité

Autre chose que la transparence, HOOGERVORST soutient qu'il ne peut y avoir de stabilité durable sans transparence. Par conséquent les normes comptables pourraient contribuer à cette stabilité par le renforcement de la transparence.

1.4.3 Les Principes du reporting

Selon MALO & al (2002 :123), le reporting se base sur trois principes qui sont :

- le principe d'exécution : il suppose des seuils de tolérance pour faciliter le contrôle par les responsables. Ils sont fixés par rubriques et sont plus faibles pour les postes dont les dérives auraient un fort impact sur l'organisation ;
- le principe de contrôlabilité : Il permet de rattacher le responsable aux activités dont il a la charge ;
- le principe de correction : face aux dérives éventuelles notamment budgétaires, le reporting doit penser et permettre de mener des actions correctives immédiates.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.4.4 Contenu et périmètre du reporting

Le reporting pour GUEDJ (1998 :319), a bien entendu une présentation surtout financière et budgétaire et permet par ailleurs de répondre aux normes juridiques. Il comprend en principe des indicateurs extracomptables qui sont des tableaux de bord des centres de responsabilité rendant compte.

Cependant, le reporting comprend aussi :

- des rapports et des commentaires : expliquant le niveau des activités ainsi que les interprétations des écarts par rapport au budget ;
- des prévisions : qui interviennent dans le cas où les budgets ne sont pas révisés. En effet, plus le temps avance, l'horizon budgétaire se dessine mieux et l'entreprise a donc la possibilité de déterminer avec beaucoup de précision les prévisions futures.

CESAG BIBLIOTHEQUE

1.4.5 Périodicité du reporting

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication permet à la fois de faciliter la collecte et le traitement de l'information permettant ainsi une mise à disposition rapide des informations du reporting.

Selon BOUQUIN (2001 :405), le choix de la périodicité dépend de la valeur prévisionnelle et de la pertinence du diagnostic qu'elle autorise à faire. Par conséquent, certaines informations seront produites très fréquemment, d'autres le seront à fréquence très faible.

1.4.6 La démarche du reporting financier

TORT (2006 :235), décompose la démarche du reporting financier en plusieurs étapes principales qui sont :

- les sources d'information ;
- la collecte, le retraitement et l'agrégation ;
- l'analyse des écarts et des tendances (revue analytique) ;
- la mise en forme et diffusion aux responsables concernés.

1.4.6.1 Les sources d'information du reporting financier

TORT (2006 :235), en distingue 3 :

- Les données comptables

Considérées comme première source du reporting financier par TORT, les données comptables provenant de la comptabilité générale pourraient fournir les réalisations en termes monétaires. En effet, les informations provenant de la comptabilité générale servent à l'établissement des états financiers et donnent une vision globale de la performance.

- Les données analytiques et budgétaires

Utilisées très souvent dans le cadre du reporting interne de gestion, les données analytiques permettent d'obtenir des éléments de réalisation selon une classification propre à l'entreprise, ainsi il pourrait s'agir :

- d'un classement des charges non plus par nature mais par fonction ;
- d'une segmentation par zone géographique, par activité, par projet ;
- d'une approche analytique basée sur les processus dans le cadre d'une démarche ABC.

Les données budgétaires quant à elles, suivent la classification des données réelles issues soit de la comptabilité de gestion ou de la comptabilité générale. Elles permettent de calculer les écarts entre prévisions et réalisations.

- Les données extra-financières

Il s'agit ici de données calculées sous la forme d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs non monétaires. Elles viennent compléter l'analyse des écarts et des tendances en faisant le lien entre les données financières et les éléments explicatifs résultant des cycles opérationnels.

1.4.6.2 Les opérations de retraitement

Rarement utilisables en l'état, les données transactionnelles issues du système comptable ou non, doivent souvent être retraitées en vue de leur exploitation. Il faut noter que la nature de ces retraitements peut avoir pour objet tant le contenu que le format de présentation de ces données.

A ce niveau, deux retraitements peuvent se faire :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- les opérations de retraitements des données transactionnelles

Celles-ci interviennent dans un contexte de groupe où les données transmises par les filiales se doivent d'être agrégées avant exploitation.

- les opérations de formatage des données en vue de leur restitution

Elles ont pour objectif de mettre en forme les données selon leur nature et importance.

Ces opérations tant diverses que variées peuvent être :

- des regroupements ou éclatements de données afin de respecter, selon les destinataires concernés, les besoins de synthèse ;
- la modification de l'ordre de présentation des informations en mettant en évidence les chiffres clés ou les indicateurs clés sous forme, par exemple, de clignotants ;
- des comparaisons ou des mises en perspective de données, par exemple, sur plusieurs périodes, à partir de données historiées ou par référence à des agrégats externes.

CESAG BIBLIOTHEQUE

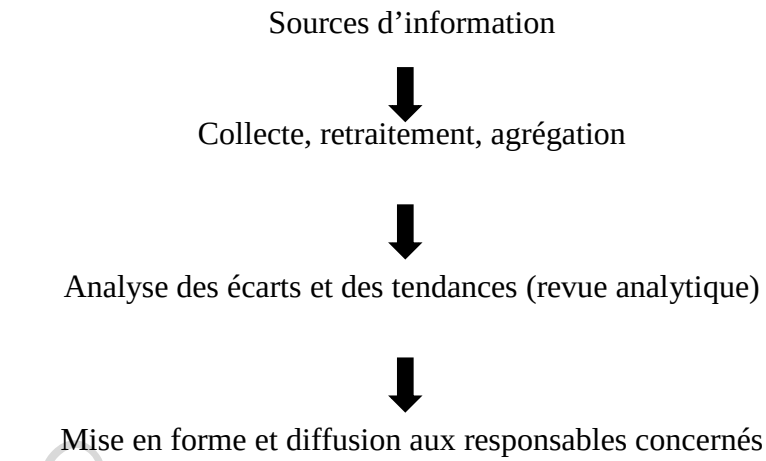
1.4.6.3 Les opérations de finalisation du reporting financier

Elles sont de deux ordres :

- L'analyse des données retraitées : une analyse pourra être menée sur la base des données retraitées permettant d'expliciter les variations et écarts constatés. Cette analyse peut se faire par plusieurs méthodes telles que :
  - la revue analytique des principaux postes du compte de résultat, en comparant les réalisations de la période avec celles de l'année passée etc..;
  - l'analyse d'écarts entre les réalisations et les prévisions budgétisées.
- La mise en forme et la diffusion du reporting : la restitution des données peut se faire de façon chiffrée ou graphique.
  - de façon chiffrée en regroupant les données dans un tableau avec le calcul de différents soldes ou écarts ;
  - de façon graphique par le choix du type de graphique le plus approprié à l'information devant être fournie.

Ci –dessous, une représentation du processus du reporting financier.

Figure 6: Processus d'élaboration du reporting financier



Source : TORT (2006 :236)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre nous aura permis outre de passer en revue les différents processus, d'avoir surtout un aperçu sur les champs qu'englobent ces processus et les probables risques pouvant y être associés.

Chapitre 2 : le risque

Élément commun à tous les types d'organisations (entreprises privées, publiques, organisations à but lucratif ou non, etc…), le risque fait partie intégrante de la gestion au quotidien des dirigeants d'organisations. En effet, le risque peut à la fois être source de menaces et d'opportunités pouvant ainsi créer ou détruire la valeur ajoutée.

DARSA (2013 : 26) rappelle que, le risque en entreprise devient aujourd'hui un enjeu essentiel beaucoup plus présent dans les organisations car l'évolution sociétale et le rapport du monde au (x) risque (s) y contribuent fortement.

Par conséquent, le principal défi pour les dirigeants d'entreprises, c'est de maîtriser cet élément en vue de favoriser au mieux la création de valeur ajoutée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1 Notion de risque

Une multitude de définitions du risque ont été données. Ainsi, pour certains, le risque peut être défini comme tout événement, comportement ou situation susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation l'empêchant ainsi de réaliser ses objectifs, de maximiser ses performances ou de saisir une opportunité.

Pour d'autres, le risque est l'occurrence d'un fait imprévisible ou plus ou moins certain, susceptible d'affecter les membres, l'activité de l'organisation et de modifier son patrimoine et/ou ses résultats.

Cette définition sera complétée par MOREAU (2002 : 3) pour qui le risque peut être défini comme la menace qu'un évènement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de valeur.

De part cette définition, il fait ressortir trois dimensions du risque que sont :

- le péril ou le danger (la source du risque) identifié, diffus ou non identifié (l'aléa) ;
- ce que touchent les périls (les objectifs ou les processus, les actifs matériels et immatériels, les parties prenantes et la capacité de l'entreprise à lever des fonds)
- la mesure de vulnérabilité (dépendant de la probabilité de survenance du risque et de la mesure de son impact).

L'IFACI (Institut Français d'audit et du Contrôle Interne) (2005 :5) va au-delà d'une seule menace comme l'énonce la définition précédente en définissant le risque comme un ensemble

d'évènements susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité, freinant ainsi la création de valeur ou la détruisant.

Il ressort de l'ensemble de ces définitions une notion importante que visent les organisations notamment celles à but non lucratif ; il s'agit de la notion d'objectif et partant de là de la réalisation de ces objectifs qui pourrait être entravée par des menaces aussi diverses que variées.

2.2 Typologie des risques

DARSA (2011 : 75), distingue treize grandes classes de risques auxquelles toutes les entreprises seront ou sont potentiellement exposées. Ces classes, sont représentées par une pyramide.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Les risques géopolitiques

Il s'agit des risques liés à l'environnement global de l'entreprise hors de ses frontières. Selon DARSA, à partir du moment où une organisation évolue à l'extérieur de son pays d'origine pour une raison ou une autre, elle est par nature exposée au « risque pays » où sont localisées ses activités et/ou ses actifs.

Ces risques constituent donc la première brique de stabilité de l'édifice entreprise dans la pyramide de Jean David DARSA.

- Les risques économiques

Un ensemble de risques économiques majeurs tels que l'inflation, la conjoncture, la disponibilité et la rareté des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, les situations conjoncturelles locales, régionales, nationales et internationales, sont autant de risques pouvant remettre en cause la pérennité des organisations et leurs activités.

Ces risques constituent aux côtés des risques géopolitiques la première brique de stabilité de l'entreprise.

- Les risques stratégiques

Quelle que soit la taille de l'entreprise, [artisan, commerçant, TPE (Très Petites Entreprises), PME (Petites et Moyennes Entreprises), PMI (Petites et Moyennes Industries), multinationale], tous bâtissent et proposent un modèle stratégique, en constante évolution et en adaptation permanente.

Constitué de multiples segments stratégiques, le modèle stratégique est exposé à de multiples risques tels que le risque d'incohérence entre les éléments constitutifs dudit modèle.

Critique et essentielle à la pérennité de l'organisation, la maîtrise de ces risques vient se positionner sur le socle constitué par les deux premiers risques.

- Risques financiers

Comme un engrenage, la mise en œuvre du modèle stratégique engendre des risques financiers. Complexes et directement impactant, ces risques peuvent en une journée remettre en cause la pérennité de l'organisation. Ainsi, le risque d'illiquidité, de crédit, de financement et les risques comptables sont des aperçus de la multitude de risques pouvant affecter l'organisation.

Cœur de l'enjeu de la pérennité de l'organisation, la maîtrise de ces risques vient immédiatement après celle des risques stratégiques.

- Risques opérationnels

Notion extrêmement large et importante, le R.O (risque opérationnel) est défini par le comité de Bâle 2 comme étant « le risque de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes et de systèmes ou résultant d'événements extérieurs »

Cette définition est critiquée par Vanini car elle présente le risque opérationnel comme seulement une possibilité de perte, le potentiel de gain étant négligé. Toujours selon lui, la définition indique que les personnels et les systèmes sont les causes de pertes, mais elle ne prend pas en compte le fait qu'ils soient les mieux placés pour détecter les sources de pertes potentielles et lancer des avertissements.

Par conséquent Vanini (2002 :3), définit le risque opérationnel comme le risque de déviation entre le profit associé à la production d'un service et les attentes de la planification managériale. Le risque opérationnel correspond donc à l'écart enregistré, positif ou négatif, par rapport au profit attendu.

DARSA (2011 :80), quant à lui, a défini le R.O comme tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, crée ou subi lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise.

Il faut également noter que plusieurs facteurs sont à la base des risques opérationnels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SALVAT (2013 : 167) en distingue 4 qui sont les suivantes :

- ❖ Le facteur humain (à l'origine du plus grand nombre d'incidents)
  - les employés et les employeurs : démission ou absentéisme, litiges liés à un licenciement, non-respect des procédures ;
  - les clients : manœuvres frauduleuses, litiges liés à la mauvaise qualité des produits, des services,… ;
  - les fraudeurs : vol, dégradation de matériel,… ;
- ❖ Les systèmes d'information :
  - les pannes et avaries techniques : blocage d'opérations, annulation de transactions, inactivité du personnel… ;
  - les fraudes internes et externes : vol de données, diffusion de données confidentielles, perte de données…
- ❖ Les processus :
  - l'absence ou l'obsolescence de procédures ;
  - l'absence de contrôle interne ou de contrôles inefficients ;
  - la mauvaise application des procédures.
- ❖ Les évènements extérieurs :
  - les changements ou évolutions du cadre réglementaire ;
  - les catastrophes naturelles ;
  - les actes terroristes.

La maîtrise de ces risques se situe au-dessus de ceux stratégiques.

- ➢ Risques industriels

Catégorie particulière des risques opérationnels, ils se rencontrent dans les activités de fabrication, de transformation et de production. Cependant, malgré le traitement spécifique dont ils font l'objet, ils occupent une place de choix dans la pyramide en se situant après les risques opérationnels.

- ➢ Risques juridiques

Ces derniers couvrent pour l'essentiel les problématiques contractuelles des relations d'affaires, des obligations de respect de la conformité des lois et des règles en vigueur.

L'instabilité du droit, la responsabilité croissante des dirigeants, les dérives des relations contractuelles entre entreprises, sont autant de risques pouvant affecter les organisations, d'où l'attention particulière accordée à ces risques au niveau de la pyramide.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Risques informatiques

Ils sont une source permanente, récurrente et coûteuse pour les entreprises. La forte utilisation des outils informatiques (matériels, logiciels, applications, infrastructures réseaux, etc...) dans le domaine de la gestion a contribué à accroître les risques associés au périmètre informatique. En effet, peu importe la dimension de l'organisation, l'outil informatique est désormais très essentiel à l'activité quotidienne. Il convient donc de maîtriser ces risques.

- Risques ressources humaines

Selon DARSA (2011:83), ils sont constitués de deux grands types de risques distincts :

- les risques sociaux (climat social, turn over, gestion de la compétence, perte homme-clé...) ;
- les risques psychosociaux (mal-être, stress, harcèlement sexuel et/ou moral, suicides...). Indirectement rattachés aux risques opérationnels, ces risques nécessiteront un traitement à la fois particulier et délicat compte tenu du périmètre et de la sensibilité du domaine abordé.

- Risque d'image et/ou de réputation

TASSIN (2013 : 3), définit le risque de réputation comme étant toute action, événement ou circonstance qui pourrait avoir un impact positif ou négatif sur la réputation d'une organisation.

Selon lui, il regroupe à la fois :

- un risque d'image se définissant par l'écart entre l'image que se donne l'entreprise en interne et l'image perçue par l'extérieur, et ;
- un risque d'organisation, conséquence d'un risque interne à l'entreprise (risque opérationnel, risque financier,…).

Pour DARSA (2012 : 89-90), les risques associés à l'image ou à la réputation de l'entreprise ne sont pas dédiés aux grandes entreprises. Chaque TPE, chaque PME, PMI, (….) doit considérer son image comme un enjeu essentiel et mesurer ainsi sa fragilité relative.

Ces risques sont représentés par le tableau ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2: Risques individuels intégrés par le risque de réputation

Risque image réputation	Gouvernance	Fonctionnement de la gouvernance et du rôle des mandataires-CA-AG Corporate Gouvernance	Défaillance du rôle et des responsabilités entre les acteurs décisionnaires et de gouvernance de l'entreprise
Risque image réputation	Image externe	Risque d'image : négative, luxe, problème de lisibilité, effet de mode, etc. image ressentie, perçue	Risque de maitrise défaillante de l'image institutionnelle de l'entreprise ; déphasage du positionnement image de l'entreprise, de son offre, de son modèle
Risque image réputation	Image externe	Risque d'utilisation frauduleuse copyright, brevet, licence, invention, logo, copie illicite, etc...	Risque d'utilisation frauduleuse ou détournée de l'image, d'un droit ou d'un actif de manière illicite par l'entreprise
Risque image réputation	Image externe	Risque sur diffamation client/ fournisseur/ concurrent/buzz internet défavorable	Atteinte à l'image de l'entreprise suite à une diffamation d'un client, concurrent, fournisseur, tiers, quel que soit le vecteur de communication utilisé
Risque image réputation	Image externe	Risque d'image sur atteinte à l'environnement, au droit social, harcèlement, etc	Risque de dégradation d'image institutionnelle suite à impact environnemental ou social
Risque image réputation	Image externe	Risque lié à la maitrise de la communication externe/interne : charte, contenu écrit, etc.	Risque de dégradation d'image institutionnelle suite à une mauvaise communication externe ou interne (contenus inappropriés, discrimination)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Jean David (2012 :90)

- Risque knowledge management/ gestion de la connaissance

Principal actif de l'entreprise, la connaissance et les savoir-faire de l'organisation, des équipes, des salariés, son évolution et sa capitalisation exposent toutes les entreprises aux risques liés à ce que la terminologie anglo-saxonne appelle le knowledge-management.

Perçue comme délicate, la maîtrise de ce risque demeure critique.

- Autres risques

Avant dernière famille des treize classes de risques, cette catégorie regroupe de façon globale les risques liés aux problématiques de sur-qualité, d'environnement, de développement durable, de défaillance des dispositifs de contrôle interne, de défaillance de pilotage, de gouvernance d'entreprise etc…

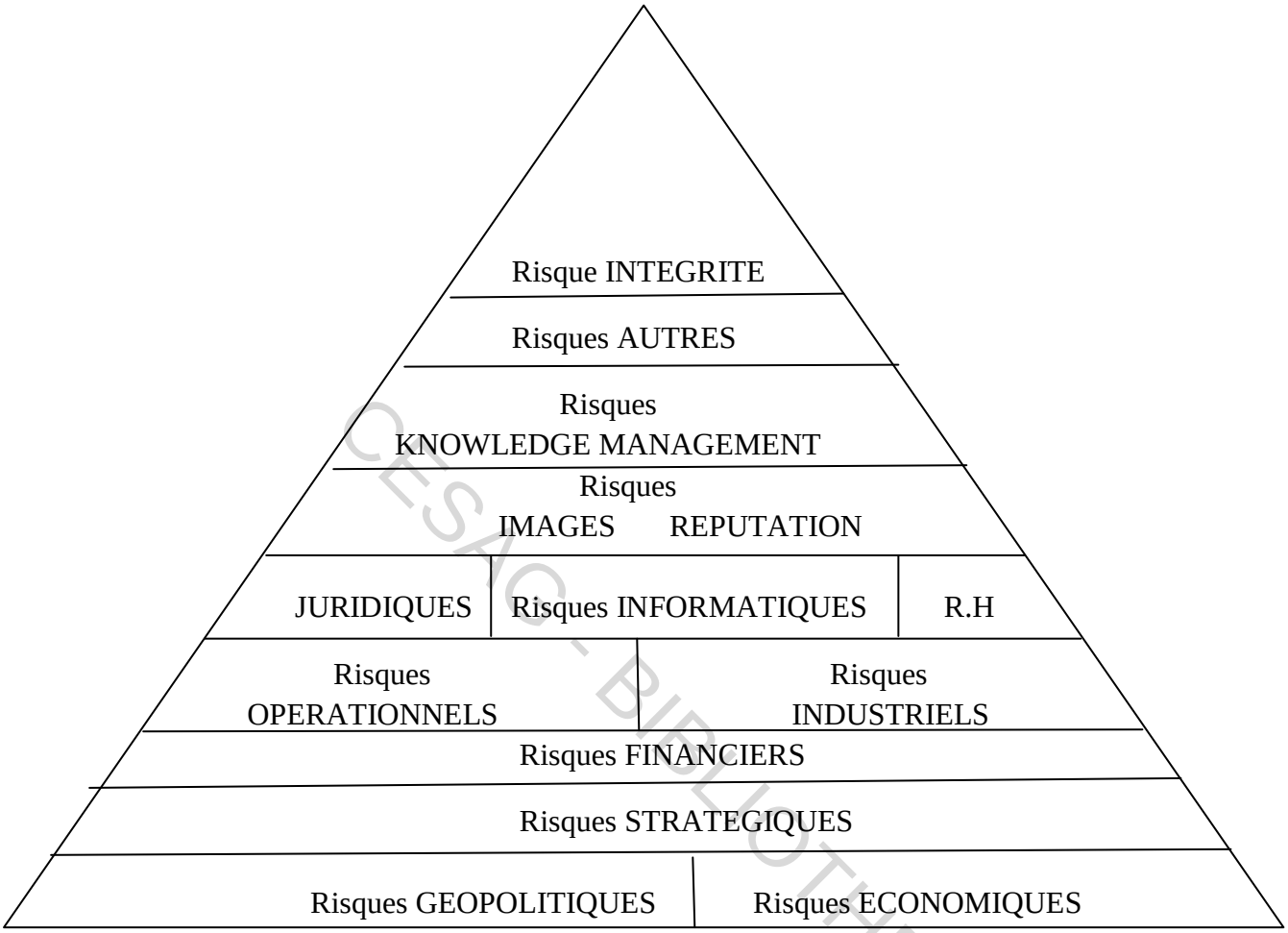
- Risque d'intégrité

Dernier de la liste des 13 classes de risques, le risque d'intégrité se trouve au sommet de la pyramide. En effet, l'intégrité individuelle d'un dirigeant constitue le risque ultime et individuel susceptible de remettre en cause la pérennité de l'entreprise. Pots- de-vin, pratiques concurrentielles illicites, démarches discriminatoires, etc…l'intégrité concerne tous les salariés, tout le temps.

L'ensemble de ces risques sont ainsi représentés par la figure ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 7: Pyramide des 13 classes de risques



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : DARSA (2011 :73)

2.3 Les risques liés à la gestion comptable

Les risques liés à la gestion comptable sont des risques liés directement à l'organisation du système comptable de l'entreprise et à l'ensemble des outils utilisés afin de gérer cette organisation au quotidien.

Parmi ces outils, on note l'informatique. En effet, la gestion comptable s'est vue améliorée au fil des années et ce notamment grâce à l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication à travers la création de logiciels dédiés à la comptabilisation des opérations, permettant ainsi le passage d'une comptabilité manuelle à une informatisée.

Selon LANGLOIS & al (1998 : 67), les logiciels permettent de créer une base de données comptable dans laquelle sont mémorisées les lignes d'écritures comptables élémentaires. Les données sont saisies une seule fois au clavier à partir des données des pièces comptables.

Le traitement informatisé de ces données ne se fait pas sans le respect de dispositions légales. Ces dispositions ayant pour objectif in fine la maîtrise des risques liés à l'utilisation de logiciels dans le traitement comptable.

Ainsi, les dispositions de l'article 22 de l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités en entreprises stipulent que « lorsqu'elle repose sur un traitement informatique, l'organisation comptable doit recourir à des procédures qui permettent de satisfaire aux exigences de régularité et de sécurité requises en la matière de telle sorte que :

- les données relatives à toutes les opérations donnant lieu à un enregistrement comptable, comprennent lors de leur entrée dans le système de traitement comptable, l'indication de l'origine, du contenu et de l'imputation de ladite opération afin qu'elles puissent être restituées sur papier ou sous une forme directement intelligible ;
- l'irréversibilité des traitements effectués interdise toute suppression, addition ou modification ultérieure à l'enregistrement. Toute donnée entrée doit faire l'objet d'une validation, afin de garantir le caractère définitif de l'enregistrement comptable correspondant ;
- cette procédure de validation doive être mise en œuvre au terme de chaque période qui ne peut excéder le mois ;
- la chronologie des opérations écarte toute possibilité d'insertion intercalaire ou d'addition ultérieure ; pour figer cette chronologie le système de traitement comptable

CESAG - BIBLIOTHEQUE

doit prévoir une procédure périodique (dite « clôture informatique ») au moins trimestrielle et mise en œuvre au plus tard à la fin du trimestre qui suit la fin de chaque période considérée ;

- ❖ les enregistrements comptables d'une période clôturée soient classés dans l'ordre chronologique de la date de valeur comptable des opérations auxquelles ils se rapportent ; toutefois, lorsque la date de valeur comptable correspond à une période déjà clôturée, l'opération concernée est enregistrée au premier jour de la période non encore clôturée ; dans ce cas, la date de valeur comptable de l'opération est mentionnée distinctement ;
- ❖ la durabilité des données enregistrées offre des conditions de garantie et de conservation conformes à la réglementation en vigueur. Sera notamment réputée durable toute transcription indélébile des données qui entraîne une modification irréversible du support ;
- ❖ l'organisation comptable garantisse toutes les possibilités d'un contrôle éventuel en permettant la reconstitution ou la restitution du chemin de révision et en donnant droit d'accès à la documentation relative aux analyses, à la programmation et aux procédures des traitements, en vue notamment de procéder aux tests nécessaires à l'exécution d'un tel contrôle ;
- ❖ les états périodiques fournis par le système de traitement soient numérotés et datés. Chaque enregistrement doit s'appuyer sur une pièce justificative établie sur papier ou sur un support assurant la fiabilité, la conservation et la restitution en clair de son contenu pendant les délais requis.

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

AHOUGNANSI (2010 :568), souligne que l'analyse de l'article 22 fait remarquer qu'il n'y a pas une véritable spécificité de la comptabilité tenue avec un ordinateur. Cependant, les entreprises ont pour obligation d'assurer la mise en place d'un système qui permette de suivre une opération.

De ces dispositions, on comprend dès lors la sensibilité de l'intégration de l'outil informatique à la comptabilité et la valeur probante que celle-ci doit avoir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En effet, pour le cabinet pricewaterhousecoopers[5], « la comptabilité doit avoir une valeur probante pour les différents acteurs internes (dirigeants, comptables…) et externes (Administration fiscale, actionnaires…) qui l'utilisent comme source d'information.

Cette valeur probante se résume en quatre caractéristiques qui sont : la traçabilité, l'intangibilité, la fiabilité et la pérennité. »

- la traçabilité : une donnée comptable doit pouvoir être suivie de son origine au document comptable final et inversement ;
- L'intangibilité : le système de traitement doit garantir :
  - que les données saisies font l'objet d'une procédure de validation ;
  - qu'en cas de changement après validation, la trace de la modification est conservée ;
  - qu'une procédure particulière de clôture fige les enregistrements ;
- La fiabilité : Compte tenu des possibilités multiples de traitement de l'informatique, le contenu des documents comptables doit pouvoir être authentifié. C'est pourquoi, en présence d'une comptabilité informatisée, les documents comptables établis sous forme électronique doivent être identifiés, numérotés et datés dès leur établissement par des moyens offrant toute garantie en matière de preuve ;
- La pérennité : les éléments comptables doivent être conservés, disponibles et lisibles pendant une durée suffisante pour répondre aux besoins de preuve des entreprises, grâce aux procédures d'archivage.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3.1 Les risques informatiques

Ils comprennent de façon essentielle les risques humains donc liés à la manipulation du logiciel et les risques techniques liés au logiciel, à sa conception.

2.3.1.1 Les risques humains

Les plus récurrents, ces risques peuvent se décliner sous plusieurs formes :

- La maladresse

Il peut arriver aux utilisateurs d'exécuter plus ou moins fréquemment un traitement non souhaité, d'effacer involontairement des données ou des programmes. On parlera donc

[5] Pricewaterhousecoopers, comptabilités informatisées : 50 recommandations pratiques de la mise en place…au contrôle fiscal.2009, p 22

d'erreurs de saisie pouvant porter sur divers champs de l'encodage des opérations tels que les numéros de comptes, l'intitulé de l'opération, le montant, la comptabilisation elle-même.

- L'inconscience et l'ignorance

Peu d'utilisateurs de logiciels de traitement de données prennent la mesure de la sensibilité du matériel mis à leur disposition, par conséquent des risques qu'ils font encourir à l'intégrité de l'ensemble des données comptables et ce par l'introduction de programmes malveillants sans le savoir ou par des manipulations inappropriées.

- La malveillance

C'est l'introduction volontaire dans le système d'information de fausses informations ou de programmes malveillants afin de mettre à mal l'intégrité des données comptables, par conséquent la continuité de l'exploitation.

- La fraude

Pour AHOUGNANSI (2010 :569), la fraude autour de l'ordinateur est plus facile et moins aisément détectable. Toujours selon lui, le risque peut se réaliser soit en amont, au milieu et en aval du traitement de l'information par l'ordinateur ou tout au long de la conception et de la mise en exploitation d'un programme peu importe les dispositifs de contrôle adoptés.

- La pénétrabilité du système en temps réels

Dans un environnement où les risques de fraude, de détournement ou de mauvaise manipulation sont réels, l'accès à l'information des données comptables se doit d'être règlementé par la mise en place de mots de passe permettant d'avoir accès au logiciel. L'utilisation de mots de passe dits forts (composées de plusieurs caractères) est fortement conseillée. Ces mots de passe doivent faire l'objet d'une gestion et de changement permanent afin d'en garantir au mieux leur viabilité.

2.3.1.2 Les risques techniques

Ces risques renferment ceux qui touchent aux matériels informatiques et aux logiciels.

- Les risques liés aux matériels

Il s'agit ici d'évoquer les risques portant sur le fait que les ordinateurs dédiés à la comptabilisation des opérations soient objets aux pannes. En effet, ces pannes récurrentes peuvent intervenir en raison de plusieurs facteurs dont la qualité des appareils ou encore le suivi en terme de maintenance informatique consacré à ces appareils. Le risque encouru étant celui de production d'états financiers à la fois en retard et incorrecte.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Les risques liés aux logiciels

On évoquera à ce niveau les risques liés au paramétrage du logiciel.

Condition sine qua non pour assurer la sincérité et la fiabilité des informations financières, le paramétrage du logiciel comptable s'avère être un exercice délicat à laisser à la portée de professionnels.

2.3.2 Les risques liés aux processus de gestion comptable

Outre ces risques ci-dessus cités, on en distingue d'autres résumés par le tableau ci-dessous :

Tableau 3: Risques liés aux processus de gestion comptable

ÉTAPES OU SOUS DOMAINES	FINALITES	RISQUES
Gestion des immobilisations incorporelles	Être sûr que les comptes d'immobilisations corporelles sont fiables (exactitude, exhaustivité)	• absence d'inventaire physique régulier des immobilisations corporelles ; • non exhaustivité dans la comptabilisation des immobilisations ; • valorisation erronée des immobilisations.
	Être sûr que les amortissements sont correctement calculés et comptabilisés	• taux d'amortissement erroné ; • mode d'amortissement inadapté ; • provisions surévaluées ou sous-évaluées.
Comptes d'achats	Être sûr du suivi et du contrôle des comptes fournisseurs	• absence ou mauvaise application des procédures de comptabilisation des achats ; • liberté dans la création du compte fournisseur ; • absence de séparation des fonctions.
Comptes de produits	Être sûr du suivi et du contrôle des comptes clients	• absence ou mauvaise application des procédures de comptabilisation des produits ; • liberté dans la création du compte client ; • absence de séparation des fonctions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Clôture des comptes	Être sûr que les travaux comptables concernant la clôture des comptes sont planifiés	• absence ou non application des procédures comptables ; • absence de responsable chargé de superviser l'application des règles comptables en matière de clôture des comptes.
	Être sûr de la bonne application des règles comptables, fiscales et juridiques lors de la clôture des comptes	• non-respect ou méconnaissance des règles comptables, fiscales et juridiques ; • absence de responsable chargé de supervise l'application de ces règles ;
	Être sûr que les éléments en flux comptabilisés se rattachent bien à l'exercice concerné	• intégration anticipée d'écritures dans l'exercice de l'année en cours ;
Trésorerie	Être sûr de maitriser au mieux les prévisions de trésorerie afin d'utiliser de la manière la plus efficiente possible les fonds à la disposition de l'entreprise	• les encaissements ou décaissements ne sont pas ou mal comptabilisés ; • pas d'application informatique de gestion de trésorerie ;
	Être sûr de régler les fournisseurs, verser les salaires, payer les impôts	• règlements inexacts du fait d'une comptabilité approximative ; • absence de suivi par les services concernés des engagements de paiement pris
¨Paie	Être sûr de l'exactitude de l'enregistrement des charges du personnel	• méconnaissance des règles comptables en matière de salaires • mauvais paramétrage de l'application ; informatique de traitement de la paie.
Caisse	Être sûr que mouvements de caisse sont vérifiées	• pas de procédure de mise en place ; • pas de supervision de la personne en charge de la tenue de caisse.

Source : SHICK (2010 :249-253)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.4 Les risques liés à la gestion budgétaire

Ces risques peuvent se situer tout le long de du processus de la gestion budgétaire, de la phase de prévision, à celle de contrôle en passant par la réalisation.

Tableau 4: Risque liés à la gestion budgétaire

Phases	Finalités	Risques
Prévision	Être sûr que les budgets sont réalisés de façon pertinente et en cohérence avec les objectifs de l'organisation	Hypothèses de construction du budget erronées.
		Absence ou imprécision des objectifs généraux de l'organisation et de leurs déclinaisons en objectifs opérationnels.
		Orientations budgétaires fixées unilatéralement par la Direction générale sans implications des responsables des centres budgétaires.
		Absence de collecte d'informations nécessaires à la prévision.
		Non association des Directeurs techniques à la phase de prévision.
		Les prévisions établies ne tiennent pas compte du but poursuivi par l'organisation (irréalisme des prévisions).
réalisation	Être sûr que les budgets sont exécutés de façon pertinente et en cohérence avec les objectifs de l'organisation	Absence de politiques budgétaires et financières.
		Non-respect des politiques budgétaires et financières.
		Inadéquation politiques budgétaires et objectifs de l'organisation.
Supervision	Être sûr que les budgets font l'objet d'un suivi et d'un contrôle périodique tout au long de la période budgétaire	Absence de contrôle des disponibilités avant engagement des dépenses.
		Absence de suivi et de contrôle budgétaire.
		Suivi et contrôle budgétaire non régulier et ou formel.
		Suivi défectueux du recouvrement des créances.
		Absence de confrontation des montants budgétisés aux chiffres réels.

Source : nous-mêmes à partir de SHICK (2010 :262-263)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.5 Les risques liés au reporting

Ces risques peuvent se situer tout le long du processus.

Tableau 5: Risques liés au reporting comptable et financier

Étapes	Finalités	Risques
Connaissances des exigences du reporting des bailleurs ou de la Direction générale	Être sûr que l'organisation comprend la politique et la nécessité du reporting	• absence ou mauvaise communication de la part des bailleurs ou de la Direction Générale concernant la nécessité et l'importance du reporting ; • intérêt relatif de l'organisation (des acteurs) qui n'en comprend pas l'utilité et qui vit en tant que contrainte.
Informations nécessaires à l'alimentation du reporting	Être sûr de la fiabilité du reporting	• décalage entre la nature des informations demandées dans le reporting et celles disponibles au niveau du système d'information de l'organisation ; • informations alimentant le reporting erronées.
Communication du reporting	Être sûr du respect des exigences du reporting par la Direction Générale ou les bailleurs	• intérêt relatif de l'organisation (des acteurs) qui n'en comprend pas l'utilité et qui vit en tant que contrainte. • sources d'information alimentant le reporting non disponibles ;

Source : nous-mêmes à partir de SHICK (2010 :265)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DU CHAPITRE

Les risques évoqués tout au long de ce chapitre, nous font réaliser à quel point les organisations sont exposées et l'ampleur des mesures à mettre en œuvre pour maîtriser autant que faire se peut ces risques.

C'est pourquoi, le chapitre suivant sera consacré à la méthodologie qui sera utilisée afin d'analyser les risques liés aux différents processus évoqués tout le long de ce chapitre.

Chapitre 3 : Approche méthodologique

La revue de littérature nous ayant permis de mieux percevoir les notions de gestion comptable, budgétaire et de reporting, nous nous consacrerons dans ce chapitre à faire le rappel et à expliquer les moyens mis en œuvre et la démarche utilisée pour collecter les informations nécessaires à la production du mémoire.

Il s'agira pour nous dans une première approche d'exposer notre modèle d'analyse, et dans une seconde, les méthodes de collecte des données.

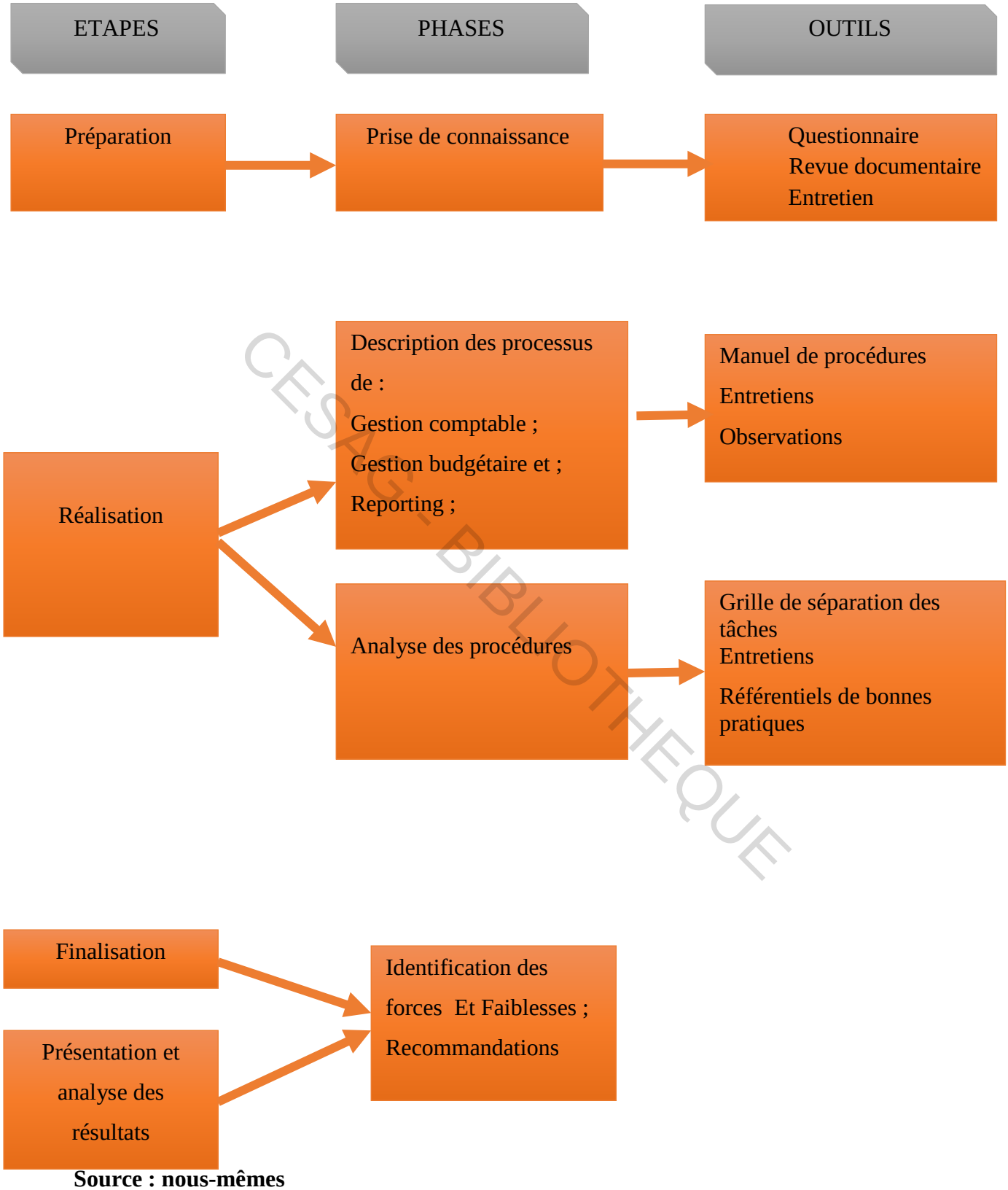
3.1. Modèle d'analyse

Il doit faciliter l'analyse de la pertinence de la gestion comptable, budgétaire et du reporting de l'organisation.

Le modèle est représenté par le schéma ci-dessous

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 8: Modèle d'analyse



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : nous-mêmes

3.2 Techniques de collecte des données

Les techniques de collecte des données regroupent divers outils qui tout au long du travail nous ont permis de recueillir les données nécessaires. Il s'agit de :

- la revue documentaire ;
- l'entretien ;
- l'observation.

3.2.1 La revue documentaire

La revue documentaire est le procédé par lequel plusieurs documents susceptibles d'aider à la compréhension et à l'analyse de l'organisation seront étudiés. En effet, elle permet d'assimiler le mode de fonctionnement et le contexte de l'activité afin de recueillir les données à exploiter.

Cependant, quels documents analyser ?

Portant sur l'ensemble des documents couvrant la totalité du champ de l'étude, l'analyse documentaire effectuée a été exclusivement interne

Ainsi, les documents analysés ont été :

- l'accord de siège ;
- les textes fondamentaux ;
- les rapports d'activités du Secrétariat Général ;
- déclarations et chartes ;
- programmation ;

Ces documents ont été étudiés tout en gardant à l'esprit les objectifs de l'étude.

3.2.2 L'entretien

Pour RENARD (2010 :336), l'entretien ou interview ne saurait être en aucun cas une conversation, encore moins un interrogatoire ayant pour intervenants accusé et accusateur. Il se veut coopératif et sert à collecter les données permettant de mieux connaître et comprendre la manière dont les tâches ou processus sont organisés au sein de la structure.

Le type d'entretien utilisé a été l'entretien individuel non directif dans un premier temps afin de définir le thème général, sans influencer les propos des interviewés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ensuite l'entretien individuel semi-directif afin de mieux affiner et approfondir l'investigation et cela sur la base des réponses de l'entretien non directif.

3.2.3 L'observation

Technique ayant la force la plus probante car consistant à observer sur le terrain auprès des acteurs les pratiques en œuvre. Cependant cette technique selon Jacques (2010 : 351) exige trois conditions :

- l'observation ne doit pas être clandestine : la transparence est le maître mot et le comportement qui sous-tend cette technique. Il s'agit d'informer les différents acteurs de l'observation dont ils feront l'objet ;
- l'observation ne doit pas être ponctuelle : elle doit se faire soit sur un certain temps, soit elle est répétée à plusieurs reprises ;
- compte tenu des aléas pouvant être observés (moment d'observation non propice, phénomène à étudier se manifestant peu), l'observation se doit d'être validée au risque d'être incomplète.

L'utilisation de cette technique peut se faire en participant ou non. En ce qui nous concerne nous avons pris une part effective à la réalisation des tâches afin de mieux cerner tous les contours y afférents.

3.3 Analyse des données

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse par rapport à notre objectif principal et à ceux spécifiques.

3.3.1 Présentation des données

Les données collectées ont été présentées de façon à permettre une description la plus réaliste possible de l'organisation.

3.3.2 Interprétation des données

Elle s'est faite essentiellement par comparaison au référentiel de bonnes pratiques observables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La revue de littérature ainsi que la méthodologie de recherche nous ont permis de mieux cerner les différentes procédures sur lesquelles notre travail a porté. Elles nous ont également permis de définir autant que faire se peut la démarche d'analyse qui a été adoptée tout au long de ce travail afin d'atteindre au mieux l'objectif principal tel que défini dans la problématique. La seconde partie est réservée dans un premier temps à la présentation de la structure et de ces domaines d'activités, puis, à l'identification des risques, de leur analyse et enfin à l'émission de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Après avoir présenté dans la première partie de cette étude, d'une part, les différents domaines de gestion et risques pouvant y être associés et d'autre part la méthodologie adoptée, la seconde partie, nous permettra de faire une immersion dans l'univers comptable, budgétaire et reporting de la CONFEJES. Elle s'articulera autour des points suivants :

- la présentation de la CONFEJES ;
- la description fidèle des procédures comptable, budgétaire et de reporting ;
- l'identification des risques et de leur analyse ;
- l'émission de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la CONFEJES

Créée en 1969, la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFEJES) est une institution intergouvernementale qui œuvre pour la promotion de la jeunesse, du sport et des loisirs au sein de l'espace francophone.

Suite à la réforme institutionnelle de la charte de la Francophonie adoptée par la Conférence Ministérielle de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), le 23 novembre 2005 à Antananarivo (Madagascar), la CONFEJES a été érigée au rang d'institution de l'OIF.

Depuis la 32ème Conférence ministérielle de mars 2009 à Bujumbura (Burundi), la CONFEJES compte 43 États et gouvernements membres.

4.1 Historique et missions

Cette section sera scindée en quatre points :

4.1.1 Historique

En décembre 1960, les Ministres de la Jeunesse et des Sports des pays d'expression française se réunissent à Paris et prennent la décision de se rencontrer une fois par an.

C'est suite à cette volonté que l'année 1969 verra la création de la CONFEJES en secrétariat commun avec la Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie (CONFEMEN). Ce n'est qu'à partir de 1972, que le Secrétariat Permanent est mis en place.

À noter que l'ancienne dénomination « Conférence des Ministres de la jeunesse, des Sports des pays ayant le Français en partage » est abandonnée au profit de celle actuelle dès 1973. Deux ans plus tard ce sont les statuts qui sont adoptés.

Outre ces évènements, d'autres faits marquants ont rythmé la vie de la CONFEJES dont entre autres :

- le protocole d'accord régissant l'organisation et le fonctionnement de la Conférence en 1975 ;
- les nouvelles orientations centrées sur l'appui aux politiques nationales de jeunesse, de sport et de formation des cadres en 1999 ;
- l'organisation du sommet de Cotonou en 1995 au cours duquel les statuts ont été révisés et une recommandation au renforcement de la participation des femmes dans le domaine du sport a été émise ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- l'intégration de la charte de l'OIF en novembre 2005, reconnue ainsi comme Conférence Ministérielle permanente ;
- le plus récent étant l'organisation de la 11ème réunion du bureau de la CONFEJES du 29 avril au 3 mai 2014 à Dakar (Sénégal).

4.1.2 Missions et objectifs

La CONFEJES à travers son Secrétariat permanent a pour mission de mobiliser les pays, les ressources et les énergies dans une perspective de concertation afin de promouvoir la participation et l'insertion des jeunes au sein de la société.
Pour ce faire, elle s'est fixée comme objectifs de :

- conseiller et appuyer les pays membres en utilisant le savoir-faire accumulé au cours des ans et en puisant dans leur capacité de réflexion et de créativité ;
- former les formateurs dont les pays ont besoin dans les domaines de la Jeunesse et des Sports ;
- encourager les initiatives d'insertion socio-économique proposées par les jeunes en participant au financement de projets de jeunes entrepreneurs ;
- encourager le développement de la vie associative ;
- contribuer au développement et à la formation d'une élite sportive en Afrique ;
- encourager des rencontres sportives et des rassemblements de jeunes pour favoriser les échanges, stimuler et valoriser leur participation et leur contribution au sein de la société.

4.2 Fonctionnement de la CONFEJES

Le fonctionnement de la CONFEJES repose sur quatre instances ayant chacune des pouvoirs décisionnels spécifiques : la Conférence, le Bureau, la Commission des Experts et le Secrétariat général.

- **La Conférence**

Composée par les Ministres des États et gouvernements membres chargés de la Jeunesse et/ou des Sports et des Loisirs, elle tient une session ministérielle tous les deux ans dans un pays membre afin de se concerter sur le développement des activités orientées vers la Jeunesse et le Sport. La Conférence examine et adopte la programmation des actions spécifiques ; discute de toutes les questions liées au fonctionnement de l'institution, notamment le renouvellement du

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bureau de la Conférence, les demandes d'adhésion et la nomination du Secrétariat général. Elle étudie également les alliances stratégiques qu'il serait utile d'établir avec des organisations internationales ayant des objectifs analogues ou complémentaires à ceux de la CONFEJES.

- **Le Bureau**

5 groupes dans lesquels sont répartis les (15) membres, composent le Bureau.

On distingue :

- Groupe A : Europe et Amérique du Nord (05 membres)
- Groupe B : Afrique de l'Ouest (03 membres)
- Groupe C : Afrique Centrale et Grands Lacs (02 membres)
- Groupe D : Afrique du Nord, Méditerranée et Europe Centrale (02 membres)
- Groupe E : Océan Indien, Asie et Caraïbes (02 membres)
- Le doyen des Ministres chargés de la Jeunesse et des Sports (01 membre)

La Conférence est chargée de designer les membres lors de chaque session ministérielle.

Le Bureau préside les travaux lors des sessions ministérielles et veille à l'exécution des programmes et des budgets adoptés et au besoin, à leur adaptation. Il est dirigé par un Ministre agissant en qualité de président en exercice. Il se réunit également tous les deux (02) ans entre les sessions ministérielles.

- **La Commission des Experts**

La Commission des Experts est formée de représentants délégués par chacun des membres de la CONFEJES. Elle se réunit avant chaque rencontre de la Conférence Ministérielle ou de celle du Bureau pour étudier et formuler les recommandations à soumettre aux Ministres.

- **Le Secrétariat général**

Le Secrétariat général a son siège à Dakar (Sénégal). Il assure la mise en œuvre des actes de la Conférence et la liaison entre les pays.

Il est chargé de :

- proposer et concrétiser de nouvelles orientations, en synergie avec les politiques nationales de jeunesse et des sports et sur la base des actions soumises par les pays membres ;
- d'assurer la mise en œuvre des résolutions émanant des instances décisionnelles de la CONFEJES ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- recevoir et distribuer des documents, rapports et projets de résolutions du Bureau et de la Conférence.

Le Secrétariat général est également responsable des archives et de tous les actes et documents produits dans le cadre de la réalisation et de la mission de la CONFEJES.

Un correspondant national de la CONFEJES est nommé par le Ministre chargé de la Jeunesse et/ou des Sports de chaque pays.

4.3 Activités de la CONFEJES

Les activités de la CONFEJES s'articulent principalement autour de trois programmes et un axe transversal que sont :

- ❖ actions stratégiques ;
- ❖ jeunesse ;
- ❖ sport ;
- ❖ égalité Femmes - Hommes ;

Chacun de ces programmes se traduit en terme d'activités qui se doivent d'être maitrisées que ce soit tant sur le plan budgétaire que comptable.

Ainsi on peut distinguer les quelques actions suivantes par programme :

- ❖ Actions stratégiques
  - l'implication de l'ensemble des États et gouvernements dans les actions de la CONFEJES ;
  - l'optimisation de la gestion de la CONFEJES : mise en place de la gestion axée sur les résultats et d'un dispositif de suivi-évaluation ;
  - l'appui à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques ;
- ❖ Jeunesse
  - le soutien à l'insertion professionnelle et économique des jeunes en particulier dans les États fragiles et/ou en sortie de crise. Pour mettre en œuvre cet objectif, les dispositifs comme le Programme de Promotion de l'Entreprenariat des Jeunes - PPEJ (ex-FIJ) a été créé. Il consiste en des formations à l'intention des jeunes et de leurs encadreurs ainsi que des financements de micro-entreprises et de micro-activités permettant l'autopromotion des jeunes ;

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- le développement et la valorisation du potentiel des jeunes, ce qui implique l'identification de jeunes leaders, l'appui à la création de réseaux et le renforcement des capacités de leadership de ces jeunes par des formations ;
- la promotion de la Paix, de la démocratie et des droits humains en augmentant notamment les capacités des associations et des centres de jeunes en matière de promotion de la citoyenneté et de gestion des conflits.

❖ Sport

- mieux promouvoir le sport féminin et le sport pour les personnes handicapées ;
- favoriser le sport dans les programmes scolaires ;
- les Appuis pour la Promotion de l'Elite Jeune (APEJ) qui consistent en l'attribution d'aides financières à l'entraînement des jeunes talents dans les pays membres ;
- l'attribution de bourses du Fonds Francophone de Préparation Olympique (FFPO) ;
- l'appui aux pays pour la ratification de la convention internationale de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) sur la lutte contre le dopage ;

❖ Égalité Femmes - Hommes

- la mise en œuvre d'actions spécifiques de renforcement de la participation des femmes dans les domaines de la jeunesse, du sport et du loisir ;
- le renforcement et valorisation de l'expertise des femmes au sein des ministères ;
- la tenue d'ateliers de valorisation des femmes et de développement de compétences spécifiques au travail à effectuer dans les Ministères ;

4.4 Les ressources de la CONFEJES

Les ressources de la CONFEJES, peuvent être classées en trois principales catégories :

❖ les cotisations statutaires

Provenant des différents États membres de la CONFEJES, elles sont essentiellement destinées au fonctionnement de la structure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- les contributions au PPEJ

Provenant également des États membres, ces contributions sont destinées à la formation des jeunes entrepreneurs dans différents États membres et à la mise à disposition de financement de leurs activités.

- les contributions au fonds commun

Elles peuvent également provenir des États membres, mais aussi de personnes physiques ou morales. Ces fonds sont destinés à renforcer les actions prévues dans les différents États membres.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre nous a permis de mieux percevoir la CONFEJES à travers ses activités et l'enjeu majeur dont elle fait l'objet dans la consolidation et la dynamisation de secteurs à forte valeur ajoutée dans différents ETATS et gouvernements membres mais aussi dans la gestion des fonds qu'elle reçoit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Description des procédures

Ce chapitre sera consacré à la description fidèle de la gestion comptable, de la gestion budgétaire et du reporting financier au sein de la CONFEJES.

Précisons que la structure ne possède pas de manuel de procédures sur lequel l'exécution des opérations au quotidien peut se baser.

5.1 Description de la gestion comptable

La comptabilité de la CONFEJES retrace l'ensemble des opérations effectuées par l'organisation sur l'année. Elle est tenue au quotidien par deux secrétaires comptables, sous les ordres de la Chef comptable qui en supervise la bonne marche.

La CONFEJES a opté pour une organisation selon le système centralisateur et pour une comptabilité à la fois informatisée et intégrée comprenant les comptabilités d'engagement et budgétaire. Les documents de base utilisés sont les pièces justificatives des différentes opérations effectuées dans le cadre de la mise en œuvre des différentes activités.

Selon la pratique observée dans l'organisation, des règles de gestion se dégagent au niveau de la gestion comptable :

- toute information comptable n'est saisie qu'une fois ;
- les imputations sont faites selon un système multicritère (budgétaire, comptes généraux et auxiliaires) ;

A la CONFEJES, plusieurs documents sont édités et plusieurs opérations effectuées.

5.1.1 Les documents de synthèse

Dans le cadre de la gestion de la structure, il ressort des entretiens et observations que plusieurs documents de synthèse sont effectués périodiquement.

On distingue ainsi :

- les états financiers qui sont établis trimestriellement et présentés par le service comptable à la Direction Administrative et Financière (DAF) puis au Secrétaire Général pour validation ;
- les rapprochements bancaires qui sont établis chaque mois afin de suivre les mouvements de trésorerie effectués et de confirmer les différents soldes au niveau de la comptabilité ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- le rapport d'activité produit annuellement, dresse le bilan de la gestion écoulée de l'organisation en termes d'actions entreprises, d'exécution de ces actions, de prises de décisions des différents organes de l'organisation.

5.1.2 Les différentes opérations comptables

Suite aux observations effectuées, nous distinguons les principales opérations suivantes :

- les opérations d'achat de biens et de services ;
- le règlement des factures fournisseurs ;
- l'enregistrement comptable ;
- le classement de la liasse comptable ;
- la gestion des missions effectuées par le personnel en vue de la réalisation des actions ;
- la réception de cotisations reçues des membres et partenaires de l'organisation ;
- les mouvements d'entrée et de sortie de fonds ;
- la gestion des comptes bancaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.1.2.1 Les opérations d'achat de biens et de services

Les achats de biens et de services peuvent se décliner en opérations suivantes :

- expression du besoin par le demandeur

Le demandeur en fonction de ses besoins établit une demande d'expression des besoins qu'il transmet à la DAF pour validation.

- approbation de cette expression de besoin par la DAF

La DAF en fonction de l'appréciation et de l'utilité de la demande faite annote ses instructions sur le bon puis transmet au service comptable en charge d'exécuter.

- vérification dans le stock de l'existence en quantité de l'objet de la demande par le service comptable
  - si oui exécution du besoin contre décharge à la réception du demandeur ;
  - si non, mutation du besoin en commande ;

À cette étape, il nous a été donné de constater que l'achat du bien consommable se fera systématiquement par la caisse menues-dépenses dans la limite d'un certain montant du bien, au-delà, l'achat passe par l'émission d'un bon de commande validé par la DAF et le SG.

- demande de pro forma par le service comptable à au moins deux fournisseurs ;
- transmission des pro forma à la DAF ;
- vérification par la DAF de la disponibilité des fonds nécessaires à l'exécution de la commande ;
- en cas d'insuffisance de fonds, la DAF sursoit à la demande en attendant d'avoir les fonds nécessaires ;
- en cas de disponibilité, poursuite de la procédure ;
- émission du bon de commande par le service comptable ;
- approbation du bon de commande par la DAF et le SG ;
- transmission du bon de commande et d'une copie de la pro-forma reçue au fournisseur choisi par le service comptable ;
- réception de la marchandise par le service comptable ;
- comparaison commande-facture-livraison par le service comptable ;

CESAG BIBLIOTHEQUE

5.1.2.2 L'enregistrement comptable

À la suite du règlement, la liasse comptable fait l'objet d'un classement provisoire dans un dossier instance puis un autre à encoder et est traitée selon le journal, les comptes généraux et auxiliaires et éventuellement les comptes budgétaires. Les saisies se font selon l'ordre chronologique des opérations effectuées par l'organisation et dans les journaux concernés. Cette opération de saisie est matérialisée par l'apposition d'un cachet permettant de prendre connaissance des comptes qui ont été débités et crédités.

Ainsi, les pièces justificatives servant de support aux enregistrements comptables en cas de paiement par la caisse sont :

- la fiche matérialisant l'expression du besoin et déchargée par le demandeur après réception ;
- la facture originale ;

En cas de paiement par chèque :

- la fiche matérialisant l'expression du besoin ;
- la pro-forma ;
- la facture originale ;
- le bon de livraison ;
- le bon d'engagement et de liquidation validés par la DAF et LE SG ;
- la copie du chèque ;

5.1.2.3 Classement de la liasse comptable

Après imputation à partir de la liasse comptable, la pièce sera classée dans un chrono spécifique en fonction de la banque utilisée pour le règlement, du programme pour lequel elle a été initiée et du numéro de pièce donné par le logiciel comptable. À noter que la banque utilisée pour le règlement et le programme pour lequel l'opération a été initiée vont de pair.

5.1.2.4 la gestion des missions

Constat a été fait que tout comme les opérations d'achat de biens et de services, la gestion des missions peut se décliner en opérations que sont :

- l'émission d'un ordre de mission par le SG ;
- le calcul des frais de mission par la comptabilité à partir des dates de départ et de retour figurant sur l'ordre de mission ;
- le paiement des frais de mission.

Il faut noter qu'à ce niveau, le calcul des frais de mission, obéit à une certaine tarification en fonction que la zone soit une zone CFA ou non. Par ailleurs, ils obéissent à une règle de paiement en fonction de la zone de mission. En effet, ils ne sont pas payés en intégralité mais partiellement dans des proportions de 80 % à l'aller et de 20% au retour pour les missions hors du Sénégal sur justification effective du voyage par l'ordre de mission cacheté et des talons d'embarquement et de 100% pour les missions sur place.

Les pièces justificatives servant de base d'enregistrement à ce niveau sont :

- le bon d'engagement ;
- la fiche de liquidation partielle, puis définitive ;
- l'ordre de mission cacheté associé aux talons d'embarquement ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- la copie du chèque servant au paiement des frais de mission ;

Cet ensemble de pièces est validé par la DAF et le SG obligatoirement et si besoin est par le gestionnaire de programme lorsque la mission s'inscrit dans les actions dont il a la charge.

Ces missions feront l'objet d'enregistrement dans la comptabilité, dans un premier temps pour les différents versements effectués au tiers par le débit du compte tiers du concerné contre le crédit du compte banque dédié au programme faisant l'objet d'une mission. Ensuite la charge totale qui peut varier en fonction de la durée effective de la mission imposant ainsi des ajustements à la hausse ou à la baisse, ne sera enregistrée qu'au retour du missionnaire après justification effective de la mission et paiement du reliquat de ses frais par le débit du compte de charge sur lequel la mission a porté contre le crédit du tiers concerné.

5.1.2.5 la gestion de la réception de cotisations reçues des membres et partenaires de l'organisation

Les cotisations peuvent être reçues sous différentes formes. En effet elles peuvent être remises par les représentants des pays de façon directe c'est-à-dire soit en espèces ou par chèque. Dans ce cas, ces sommes font l'objet immédiatement d'un dépôt en banque. L'autre mode de cotisation le plus souvent choisi est le virement direct sur l'un des comptes de la structure.

Ici encore, on distingue plusieurs opérations courantes dont :

- l'encaissement de la subvention ;
- la notification au pays ayant cotisé de la réception des fonds et du reliquat éventuel à payer ;
- l'enregistrement comptable de la subvention.

On distingue ainsi, les cotisations au fonctionnement de la structure, celles aux différents programmes (jeunesse, sport, FFPO, axe transversal), ainsi que les contributions au fonds commun.

Toutes ces contributions font l'objet d'enregistrement comptable en fonction de leur nature, chaque membre étant crédité du montant reçu de sa cotisation par le débit d'un compte de trésorerie.

Les pièces justificatives qui serviront de base à ces enregistrements sont la copie du chèque, l'avis de crédit de la banque, la notification de réception des fonds.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.1.2.6 Les mouvements d'entrée et de sortie

Les mouvements d'entrée et de sortie sont distingués en fonction de la caisse et de la banque.

- ❖ Les mouvements de sortie de la caisse

Notons que la caisse est gérée par la chef comptable. En son absence, elle est confiée à l'une des secrétaires comptables sur note de service du Secrétaire général.

Nous avons pu observer que les mouvements de sortie de la caisse concernent les achats pouvant être exprimés par l'ensemble du personnel mais dans la limite d'un certain montant. En effet, tout achat supérieur à 30 000 francs CFA ne peut se faire par la caisse.

Le demandeur, exprime le besoin à travers une demande d'expression des besoins soumis à la validation de la DAF. Une fois validé, une copie du bon de commande est transmise au fournisseur par le service comptable afin d'obtenir une pro forma. Dans le cas où le montant du bon de commande est en dessous du seuil, l'achat est exécuté.

Ces mouvements concernent aussi des dépenses telles que le transport, les pourboires, les réparations etc… mais toujours dans la limite d'un certain montant. Ces dépenses font l'objet de décharge du bénéficiaire ayant reçu la somme, mais aussi de justificatifs dans la mesure du possible.

Une fois les fonds de la caisse épuisés, l'ensemble des dépenses effectuées est ventilé par nature et soumis à la validation de la DAF et du SG. Il en est de même pour les pièces justificatives attestant de la réalité des dépenses effectuées. Cet ensemble est accompagné d'un chèque du montant de la totalité des dépenses effectuées afin de réapprovisionner la caisse.

- ❖ Les mouvements d'entrée de la caisse

Ils concernent l'alimentation de la petite caisse. Nous avons noté plus haut que cette alimentation est plafonnée à un certain montant. Elle est réapprovisionnée pour le total des dépenses effectuées par la petite caisse comme expliqué ci-dessus.

L'alimentation se fait à partir du compte banque dédié au fonctionnement de la structure. Ainsi, une fois le chèque du montant des dépenses validé par la DAF et le SG, celui-ci est remis au vaguemestre pour retrait du montant.

La somme remise par le vaguemestre après retrait est vérifiée par la gérante de la caisse, puis sécurisé dans un coffre scellé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au niveau comptable, l'alimentation de la petite caisse se constate par le débit du compte de virement interne contre le crédit du compte banque concerné, puis par le débit du compte caisse contre le crédit du compte de virement interne.

5.1.2.7 La gestion des comptes bancaires

La gestion des comptes bancaires se fait selon le principe de la double signature. Ainsi, toute sortie d'argent peu importe le compte banque concerné nécessitera avant tout la signature de la DAF et du SG.

5.2 La gestion budgétaire

Elle renferme l'élaboration du budget, le contrôle des engagements et le suivi.

5.2.1 L'élaboration du budget

Le budget annuel est élaboré sur la base du programme quadriennal validé, des réalisations effectives et des objectifs de la CONFEJES. Ainsi, pour chaque année de ce programme, un budget est établi. Il est élaboré dans un délai de trois mois avant la conférence ministérielle ou la réunion du bureau devant l'approuver.

Le budget qu'il nous a été donné d'observer est le budget de fonctionnement mais qui s'appuie dans son élaboration sur le budget par objet de dépenses, retraçant de cette façon et en fonction des rubriques, les chiffres à la fois réels et prévisionnels d'exécution du budget antérieur pour ajuster ceux du budget de l'année à venir.

Subdivisé en treize chapitres, le projet de budget est élaboré par la DAF en collaboration avec la chef comptable, avant soumission au SG.

Il faut noter que les différents chapitres subiront une hausse ou une baisse de certaines de leurs subdivisions en fonction des hypothèses retenues telles que la prévision d'évènements de masse qui agiront par exemple sur le budget publicité etc…

Il faut également souligner qu'il est construit sur une base qui veut que tous les pays membres s'acquittent de leurs cotisations. Il sera revu à la baisse ou à la hausse en fonction des recommandations de la Conférence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.2.2 Le contrôle des engagements

L'exécution des dépenses s'effectue en 3 étapes que sont :

- l'engagement

Toute dépense fait l'objet d'engagement à travers un bon de commande déclinant l'objet de la dépense, la quantité prévue si nécessaire et le montant de la commande.

- la liquidation

Une fois l'objet du bon de commande effectué et la facture reçue, la fiche de liquidation est émise. Il faut souligner qu'elle peut être totale ou partielle en fonction du mode de paiement défini avec le fournisseur de service. L'ensemble de la liasse est transmis à la DAF puis au SG pour approbation.

- le paiement.

Il se fait en conformité selon les points évoqués ci-dessus en fonction de la nature de la dépense.

Notons que dans la phase d'exécution du budget, la DAF :

- effectue un contrôle des budgets disponibles avant tout engagement des dépenses ;

Il en est de même pour les autres acteurs avant engagement de toute activité au programme.

- vérifie que le bien à acquérir en cas d'achat d'immobilisation est inscrit au budget ;
- vérifie que la ligne budgétaire est suffisante ;
- en cas d'insuffisance du budget, procède dans la mesure du possible à des ajustements budgétaires à travers des transferts budgétaires sous le contrôle du SG ;
- exécute la dépense si les fonds sont disponibles.

5.2.3 Le suivi du budget

Le suivi du budget se fait sur toute la période de l'exercice comptable. Le budget de fonctionnement étant composé essentiellement des cotisations des pays membres, il appartient à la CONFEJES de faire un suivi efficace de son budget.

Les principaux acteurs sont le secrétaire général, la DAF et la comptabilité. En effet, le secrétaire général sur la base du budget approuvé et des cotisations annoncées par les États

CESAG - BIBLIOTHEQUE

membres, demande à la DAF d'établir des lettres de rappel de cotisations afin d'informer les pays de leurs dettes envers l'organisation.

La DAF, sur la base de l'état des cotisations effectué par la comptabilité, s'assure de la conformité aux annonces des pays membres puis fait établir les lettres de rappel, qu'elle contrôle avant de soumettre l'ensemble de la liasse au SG pour approbation et signature. Une fois approuvé, ces lettres sont envoyées aux pays par l'assistante de direction.

5.3 La gestion du reporting

Le reporting à la CONFEJES a pour but de faire connaître la situation financière des différents programmes afin d'affiner la budgétisation des projets à exécuter.

5.3.1 Les sources du reporting à la CONFEJES

Essentiellement monétaire, les données de reporting proviennent des données budgétaires et comptables.

- Les données budgétaires sont modélisées directement par le logiciel budgétaire, et se présentent sous la forme d'un tableau (annexe). Elles fournissent des informations comme :
  - le numéro comptable de l'activité ;
  - le budget voté ;
  - le budget engagé ;
  - le budget disponible ;
  - le taux d'exécution du budget de l'activité.

Ainsi, pour toute activité retenue par programme, ces données ci-dessus sont disponibles en temps réel pour l'ensemble des responsables de programmes, des conseillers techniques, de la DAF et du SG.

- Les données comptables quant à elles nécessitent un retraitement avant mise à disposition aux supérieurs hiérarchiques. C'est le cas des états financiers qui sont produits trimestriellement.

5.3.2 Les étapes de la gestion du reporting à la CONFEJES

On les scinde en deux volets, le premier volet étant celui des données budgétaires, le second des données comptables liées aux états produits trimestriellement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- ❖ Données budgétaires
  - **Étape 1 : Expression du besoin**

Similaire au processus achat, elle a lieu de façon directe entre le responsable hiérarchique et le service comptable. Ainsi, le responsable hiérarchique fait une demande d'obtention d'informations qui se fait soit oralement ou par voie électronique.

- **Étape 2 : Transmission des données**

Le service comptable :

- interroge le logiciel de gestion budgétaire, sous la rubrique consultation du budget ;
- entre le code budgétaire du programme concerné ;
- imprime l'état budgétaire puis le transmet au responsable concerné.

- ❖ Données comptables
  - **Étape 1 : Extraction des données**

Les données sont extraites à partir du logiciel comptable sous le logiciel Excel.

- **Étape 2 : Traitement des données**

Il est effectué par la chef comptable. Lors des retraitements, la chef comptable fait des commentaires sur les différentes rubriques, apporte des explications aux écarts observés afin de permettre d'aboutir au compte rendu financier élaboré trimestriellement et soumis à la validation de la DAF et du SG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre, nous aura permis de comprendre le fonctionnement de la CONFEJES, en matière de gestion comptable, de gestion budgétaire et de reporting financier, mais aussi de prendre la mesure des risques qui peuvent être associés à ces domaines.

Chapitre 6 : Identification, analyse des risques liés aux gestions comptable, budgétaire et au reporting financier et recommandations

Le précédent chapitre nous a permis de présenter les procédures liées aux gestions comptable, budgétaire et au reporting financier au sein de la CONFEJES.

L'objet de ce chapitre est d'identifier et d'analyser les risques associés ou pouvant être associés à ces procédures, puis nous proposerons pour terminer des mesures à appliquer afin d'optimiser la minimisation de ces risques.

6.1 Identification et analyse des risques

L'identification des risques, aura pour objectif de déceler les risques associés à chacune des tâches qui composent chaque processus étudié. Cela a été possible au moyen des observations et des entretiens effectués.

6.1.1 Les risques liés à la gestion comptable

Nous verrons à ce niveau les différents risques associées aux opérations comptables précédemment évoquées.

6.1.1.1 Les opérations d'achats de biens et de services

Les risques associés à ces opérations peuvent se résumer dans le tableau suivant :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 6 : Risques liés aux achats de biens et de services

ETAPES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RISQUES	DISPOSITIFS DE MAITRISE EXISTANT	OBSERVATIONS
Expression du besoin par le demandeur	S'assurer que le bon est pré numéroté et établi par une personne habilitée	bon non pré numéroté ; Non désignation précise des responsables habilités à signer l'expression des besoins	Toute demande d'expression doit être approuvée par la DAF avant exécution	Maîtrisé partiellement, les bons servant à l'expression du besoin n'étant pas standardisés
Approbation de cette expression de besoin par la DAF	S'assurer que L'expression du besoin soit autorisée par une personne habilitée	L'expression du besoin ne soit pas approuvée par une personne habilitée	Toute demande d'expression doit être approuvée par la DAF avant exécution	maîtrisé
		Achat non nécessaire ou inopportun		
Vérification dans le stock de l'existence en quantité de l'objet de la demande	S'assurer de la nécessité de l'achat	Inexistence de stocks ou absence de vérification préalable	absent	Non maitrisé, inexistence de comptabilité matières
Demande de pro forma par le service comptable	S'assurer du meilleur prix et de la disponibilité nécessaire des fonds par rapport à la pro forma avant tout engagement	Aucune demande de pro-forma ne soit effectuée	les bons d'engagements doivent être associés à la pro-forma avant engagement sous peine de retarder l'exécution du processus	maîtrisé
Transmission de la pro forma à la DAF		non transmission de la pro-forma à la DAF		
Vérification par la DAF de la disponibilité de fonds		Absence de vérification de la disponibilité des fonds par la DAF (achat à l'aveugle)	consultation des ressources budgétaires disponibles	maîtrisé

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Émission du bon de commande par le service comptable ;	S'assurer que les commandes sont autorisées par des responsables habilités	Exécution de dépenses sans engagements préalables	Aucun fournisseur ne doit exécuter une commande de l'organisation sans avoir reçu au préalable le bon de commande signé par les responsables habilités	maîtrisé
Approbation du bon de commande par la DAF et le SG		Exécution de dépenses sans approbation de la hiérarchie		
Mise en concurrence des fournisseurs par l'envoi du BC à au moins 2 fournisseurs	S'assurer que les achats sont effectués dans une optique de gestion efficiente des ressources	Absence de mise en concurrence systématique des fournisseurs	Contrôle par la DAF des factures pro forma reçues et archivage de ces pro forma dans liasse justificative	maîtrisé
Transmission du bon de commande et d'une copie de la pro-forma reçue au fournisseur par le service comptable	S'assurer que les commandes sont autorisées par des responsables habilités et exécutées en conformité avec la pro-forma reçue du fournisseur	Non transmission du bon de commande au fournisseur	Les factures reçues des fournisseurs doivent être accompagnées du BC	maîtrisé
		Perte du bon de commande		
Réception de la marchandise par le service comptable	S'assurer que les Biens ou services commandés sont identiques en tous points à ceux reçus	Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité	Contrôle du service comptable dès réception de la marchandise faisant le rapprochement bon de commande, bon de livraison, facture	maîtrisé
	Détection des avaries, non conformités et manquants	Réception validée en dépit des manquants, non conformités ou avaries. Collusion entre le réceptionnaire et le livreur		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Rapprochement commande-facture-livraison par le service comptable	Identité parfaite de la facture, du bon de commande et du bon de livraison quant aux biens ou travaux facturés (quantités et valeurs identiques)	• Facture non-conforme à la commande (prix, quantité) ; Enregistrement de factures dont l'objet est étranger à l'entreprise ; • Enregistrement de factures erronées ; • Erreur de calcul sur la facture ; • Surfacturation suite à une collusion.	Rapprochement systématique entre les trois documents (facture BC et BL)	maitrisé

Sources : nous -mêmes

Associé à ces risques une grille de séparation des tâches ci-dessous portant sur le processus.

Tableau 7: Grille de séparation des tâches

	TACHES	NATURE	Personnel			
			Demandeur	DAF	COMPTA	SG
1.	Expression du besoin par le demandeur	EX	**X**			
2.	Approbation de cette expression de besoin par la DAF	A		**X**		
3.	Vérification dans le stock de l'existence en quantité de l'objet de la demande	EX			**X**	
4.	Demande de pro forma par le service comptable	EX			**X**	
5.	Transmission de la pro forma à la DAF	EX			**X**	
6	Vérification par la DAF de la disponibilité de fonds nécessaire à l'achat	C		**X**		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

7.	Émission du bon de commande par le service comptable ;	EX			**X**	
8	Approbation du bon de commande par la DAF et le SG	A		**X**		**X**
9.	Transmission du bon de commande et d'une copie de la pro-forma reçue au fournisseur par le service comptable	EX			**X**	
10.	Réception de la marchandise par le service comptable	EX			**X**	
11.	Comparaison commande-facture-livraison par le service comptable	C			**X**	

Source : nous-mêmes

Il faut noter qu'en dépit des dispositifs existants permettant de maitriser ces risques, des insuffisances sont toujours présentes.

Ainsi, on note :

- les bons de commande émis par les demandeurs ne sont pas pré-numérotés ;
- une absence de fiches de stock empêchant ainsi un suivi en temps réel des stocks disponibles ;
- une absence de commission de réception des marchandises ;
- une absence de bon de réception différent de celui de la livraison ;
- un cumul de tâches du service comptable aux étapes 10 et 11 où il exerce à la fois les fonctions de contrôle et d'exécution.

6.1.1.2 Le règlement des factures fournisseurs, enregistrement et classement

Ci-dessous le tableau récapitulatif des risques en fonction de la procédure suivie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 8: Risques liés aux règlements des factures

ETAPES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RISQUES	DISPOSITIFS DE MAITRISE EXISTANT	OBERVATIONS
Réception de la facture	S'assurer que la facture concerne bien l'entreprise	perte de la facture	Registre de réception	Maîtrisé
		factures fictives	Contrôle rigoureux des factures	Maîtrisé
		Non enregistrement exhaustif des factures reçues	registre de réception	Maîtrisé
	S'assurer de la concordance (facture, BL et BR)	Erreur sur le montant des factures	Contrôle des factures	Non maîtrisé
Transmission des factures	S'assurer de la correcte transmission des factures dans les délais impartis	Retard dans la transmission	Existence d'un délai de transmission des factures (au plus tard sous 24h)	Maitrisé
		Non traçabilité des factures transmises	Utilisation de fiche de circulation	Maitrisé
Règlement des factures	S'assurer de la liquidation effective des dettes fournisseurs avant règlement	Absence d'édition de fiche de liquidation	Toute facture au-delà d'un seuil fixé fait l'objet systématique de bon de commande et de fiche de liquidation	Maitrisé
		Règlement de fournisseurs fictifs	Apposition du cachet et de la signature du fournisseur.	Maitrisé

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Comptabilisation des factures	S'assurer de la correcte comptabilisation des liasses comptables	Double comptabilisation	Absent	Non maîtrisé
		perte de la liasse comptable	registre de réception	Maitrisé
		Erreur sur les imputations (budgétaires et comptables)	contrôle	Maitrisé
		Absence de décharge du fournisseur	contrôle	Maitrisé
Classement comptables	S'assurer du correct archivage des liasses comptables	Classement de la liasse dans un chrono non adapté	contrôle	Maitrisé

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 9: grille de séparation des tâches du processus règlement des factures

TACHES		**N A T U R E**	**Personnel concerné**			
			Demandeur	**DAF**	**COMPTA**	**SG**
1.	Edition de la fiche de liquidation	EX			**X**	
2.	préparation du chèque	EX			**X**	
4.	signatures des chèques et de la fiche de liquidation	A		**X**		**X**
5.	appel du fournisseur	EX			**X**	
6.	remise de chèques	EX			**X**	

Source : nous-mêmes

L'analyse de cette grille nous permet de voir le cumul des fonctions incompatibles qu'exerce la comptabilité qui à la fois établit et remet les chèques du fournisseur.

De façon globale, nous notons que même si ce processus semble maitrisé, on n'a noté :

- aucune différenciation de copies originales de factures et des autres copies ;
- aucune mention de service bien fait garantissant la réalisation du service ;
- absence de cachet payé sur les factures déjà réglées.

6.1.1.3 La gestion des missions

À ce niveau, on peut distinguer plusieurs risques que sont :

Tableau 10: Risques liés à la gestion des missions

ETAPES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RISQUES	DISPOSITIFS DE MAITRISE EXISTANT	OBERVATIONS
Émission de l'ordre de mission	S'assurer que toute mission effectuée est faite sur la base d'une autorisation	Absence de formalisation des ordres de mission	Mise en place d'une fiche financière prévisionnelle servant de base à l'émission de l'ordre de mission	Maîtrisé
		Erreur de saisie des dates de départ et de retour		
Calcul des frais de mission	S'assurer du calcul et paiement correct des frais de mission	Erreur de calcul due aux dates erronées	Mise en place d'une fiche financière prévisionnelle servant de base à l'émission de l'ordre de mission	Maîtrisé
		Discordance entre la tarification effectuée et la zone de mission	Edition d'une fiche de tarification des frais de mission en fonction des zones	
Paiement des frais de mission		Non-respect de la règle 80% et 20%	Contrôle	

Source : nous-mêmes

CESAG BIBLIOTHEQUE

6.1.1.4 La gestion des cotisations reçues des membres

L'analyse des risques liés à cette gestion peut se décliner à travers le tableau suivant :

Tableau 11: Risques liés à la gestion des cotisations reçues des membres

ETAPES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RISQUES	DISPOSITIFS DE MAITRISE EXISTANT	OBERVATIONS
Réception des cotisations reçues des membres par paiement direct (chèque, espèce)	S'assurer de la prise en charge dans les moindres délais des paiements directs des pays membres	Dégradation du moyen de paiement (chèque) le rendant non conforme à l'encaissement	Délai de remise du chèque à l'encaissement sous moins de 48h	Maîtrisé
		Perte du moyen de paiement (chèque) ou de la somme en espèce		
	S'assurer du correct suivi des paiements directs des pays membres	Détournement total ou partiel des sommes reçues	Enregistrement comptable sur la base des bordereaux de remise de chèque à l'encaissement	Maîtrisé
			Remise du chèque ou espèces en banque par un employé que du service comptable	Maîtrisé partiellement
Enregistrement comptable des cotisations reçues	S'assurer de la correcte comptabilisation des cotisations reçues des pays membres	Erreurs de montant dans l'enregistrement des cotisations	Contrôles fréquents de la situation des cotisations des pays membres	Maîtrisé
		Omission de l'enregistrement des cotisations		

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il faut noter que malgré ces mesures en place, nous avons constaté que la remise du chèque ou de la somme en espèce à la personne dédiée pour versement en banque, ne fait pas l'objet de décharge préalable de la personne, entrainant une absence de traçabilité des sommes remises.

6.1.1.5 Les mouvements d'entrée et de sortie

Les risques pouvant être recensés ici se scinderont en fonction des mouvements d'entrée et de sortie de caisse.

Tableau 12: Risques liés aux mouvements d'entrée et de sortie de caisse

ETAPES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RISQUES	DISPOSITIFS DE MAITRISE EXISTANT	OBERVATIONS
Mouvement de sortie de caisse	S'assurer de la maîtrise des mouvements de sorties de caisse	Détournement de la caisse menues dépenses	Les sorties de caisse sont justifiées au minimum par des décharges du tiers ayant perçu les fonds	Non maîtrisé
Mouvement d'entrée de caisse	S'assurer de la maîtrise des mouvements d'entrées de caisse	Perte du chèque de réapprovisionnement	NEANT	Non maîtrisé
		Détournement du chèque de réapprovisionnement		
		Collusion Vaguemestre-comptable		
		Agression du porteur du chèque		

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Mouvements de sortie de caisse

À ce niveau, les risques se situent essentiellement dans la justification des dépenses. En effet, certaines dépenses ne faisant que l'objet d'une décharge telle que le transport au tiers pour effectuer des déplacements pour achat ou encore les pourboires remis à des tiers pour transport des achats effectués ou diverses raisons, posent le problème de l'exécution réelle du service compte tenu du manque d'absence d'autres justificatifs hormis la décharge.

- Mouvements d'entrée de caisse

Nous n'avons observé aucune mesure de garantie pouvant atténuer ces risques.

6.1.1.6 La gestion des comptes bancaires

Le tableau suivant décrit les risques pouvant être liés à la gestion des comptes bancaires.

Tableau 13: Risques liés à la gestion des comptes bancaires

ETAPES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RISQUES	DISPOSITIFS DE MAITRISE EXISTANT	OBERVATIONS
Gestion des comptes bancaires	S'assurer du suivi correct des comptes bancaires de la structure	Signature non autorisée des moyens de paiement (chèques)	Mise en place d'un cahier de spécimen des signatures au niveau des banques	maîtrisé
		Absence de traçabilité des chèques remis pour règlement des dettes	Joindre pour chaque transaction par chèque, la copie du chèque à la liasse comptable	maîtrisé
		Absence de rapprochements des comptes bancaires	Rapprochements bancaires effectués au mois le mois	maîtrisé

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.1.2 Les risques liés à la gestion budgétaire

Ils se répartissent en trois points que sont : l'élaboration du budget, le contrôle des engagements et le suivi du budget.

6.1.2.1 L'élaboration du budget

Tableau 14: Risques liés à l'élaboration budgétaire

ETAPES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RISQUES	DISPOSITIFS DE MAITRISE EXISTANT	OBERVATIONS
Élaboration du budget	S'assurer de l'établissement correct du budget	Absence de définition d'hypothèse de base d'établissement du budget	Élaboration du budget en adéquation avec le plan quadriennal validé de la structure, des réalisations effectives et des objectifs de la structure	maîtrisé
		Mauvaise définition d'hypothèse de base d'établissement du budget		
		Insuffisance budgétaire en cas d'annonces déficitaires des pays membres et de non réajustement du budget	Comblement du déficit par les réserves de la structure par vote des pays membres	maîtrisé
			Réajustement des budgets des programmes à la hauteur du montant approuvé.	

Source : nous-mêmes

L'un des risques pouvant être relevé ici est l'hypothèse de base sur laquelle le budget se fera ou l'hypothèse à partir de laquelle les chapitres du budget subiront une hausse ou une baisse. En effet il y'a un risque de mauvaise définition de cette hypothèse pouvant entrainer une mauvaise budgétisation des chapitres.

Le second risque pouvant être relevé avec un impact tout aussi important que le premier est le non ajustement du budget en cas d'annonces déficitaires des pays membres. En effet, les

CESAG - BIBLIOTHEQUE

contributions se doivent d'être versées une fois annoncées, mais ces annonces ne garantissent en rien le versement de certains États de leurs cotisations.

6.1.2.2 Le contrôle des engagements

Tableau 15: Risques liés au contrôle des engagements

ETAPES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RISQUES	DISPOSITIFS DE MAITRISE EXISTANT	OBERVATIONS
Engagement des dépenses	S'assurer que tout engagement fait l'objet d'une autorisation	Engagement de dépenses non autorisé	Tout engagement fait l'objet d'un bon de commande soumis à la validation du SG et de la DAF	maîtrisé
Liquidation	S'assurer que tout règlement de dépenses est au préalable autorisé	Règlement des engagements sans liquidation préalable de la dépense par l'autorité habilité	Tout règlement est soumis pour approbation au SG et à la DAF	maîtrisé
		Liquidation des dépenses sans vérification du service fait	Mise en place de la signature conjointe pour tout règlement	
		Règlement de dépenses fictives		
Enregistrement comptable des engagements	S'assurer de la correcte comptabilisation des engagements	Erreurs de comptabilisation	Analyse fréquente des comptes afin de déterminer les discordances.	maîtrisé
		Oubli de comptabilisation		

Source : nous-mêmes

Ces risques ont des impacts divers allant de la non maîtrise des ressources disponibles à la non fiabilité des comptes. En effet, l'engagement étant la première action d'une chaîne de dépense, les manquements ou erreurs à ce niveau, peuvent se répercuter tout le long de la chaîne affectant tant l'engagement que la liquidation. Malgré Les mesures mises en place on note l'absence de certification du service fait.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.1.2.3 Le suivi budgétaire

Les risques liés au suivi budgétaire de la CONFEJES peuvent s'analyser à travers le tableau suivant :

Tableau 16: Risques liés au suivi budgétaire

ETAPES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RISQUES	DISPOSITIFS DE MAITRISE EXISTANT	OBERVATIONS
Suivi du budget	S'assurer de la conformité des annonces aux cotisations des pays membres	Erreurs dans les états de cotisations effectués par la comptabilité	Tenue extra comptable d'un fichier des cotisations rapproché de la comptabilité	maîtrisé
		Absence de relance des pays non à jour de leurs cotisations	Contrôle	

Source : nous-mêmes

CESAG-BIBLIOTHEQUE

6.1.3 Les risques liés au reporting financier

Compte tenu de la procédure assez légère, le principal risque à ce niveau est essentiellement informatique. En effet l'indisponibilité des machines compte tenu des coupures à répétition dans la zone de localisation de l'organisation et du manque de matériels adéquat protégeant le matériel informatique, entrainerait un retard dans l'exécution des activités.

Pour y pallier, nous avons observé que la structure s'est dotée d'un serveur qui centralise l'ensemble des données et qui est en permanence connecté à un onduleur.

6.2 Recommandations

La première des recommandations serait la validation du manuel de procédures administratives et financières. En effet, le manuel de procédures constitue pour l'entreprise le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant le savoir-faire individuel et collectif. Il s'adresse à tous les membres de l'organisation et envisage pour chaque cycle d'activité et chaque niveau de responsabilité, l'ensemble des opérations de l'entreprise devant permettre de

- garantir la sécurité des actifs ;
- respecter les lois et règlementations en vigueur ;
- fiabiliser les informations comptables et financières.

Le manuel de procédures a pour objectif de :

- décrire les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités ou cycles de l'entreprise : techniques, comptables, financiers et administratifs ;
- assurer l'uniformité des modalités d'exécution en les formalisant. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui, en l'absence de manuel, dépendent le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise, mais aussi de la culture des opérationnels ;
- sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne performantes ;
- former le personnel ;
- favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail, permettant ainsi un énorme gain de temps.

6.2.1 Recommandations liées à la gestion comptable

Plusieurs insuffisances avaient été relevées à ce niveau. Ainsi, en ce qui concerne :

- La gestion des achats de biens et de services

Nous pensons qu'il faudrait :

- formaliser la fiche de demande d'expression des besoins des différents acteurs de la CONFEJES ;
- mettre en place des fiches de suivi du stock ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- mettre en place une commission contradictoire de réception et contrôle des marchandises avec établissement d'un bon réception.

❖ Le règlement des factures fournisseurs, enregistrement et classement

En vue d'optimiser le processus déjà en place à ce niveau, nous recommandons de :

- différencier systématiquement par apposition d'un tampon original et copie sur les exemplaires de factures reçues avec comme règle de gestion que seules les factures originales sont comptabilisées ;
- sanctionner tout service effectué par une notification de service bien fait ;
- séparer les étapes d'établissement des chèques et de remises de ces chèques par des services différents.

❖ La gestion des cotisations reçues des membres

- faire décharger la personne dédiée au versement des contributions des États membres dans un souci de traçabilité ;
- mettre en place un dispositif de remboursement en cas de pertes de fonds.

❖ Les mouvements d'entrée et de sortie de caisse

À ce niveau, nous recommandons :

- d'effectuer des contrôles inopinés de la caisse ;
- mettre en place un dispositif de remboursement en cas de pertes de fonds ;

6.2.2 Recommandations liées à la gestion budgétaire

❖ Le contrôle des engagements

Nous recommandons de sanctionner les services faits par l'apposition d'une mention ou l'établissement d'une attestation de service fait joint à la liasse comptable.

6.3.3 Recommandations liées au reporting financier

Nous recommandons à ce niveau la dotation en matériel adéquat afin de protéger les machines du service, au-delà, les données.

Par ailleurs, la CONFEJES pourrait se doter d'une application de gestion des procédures qui lui permettrait de gérer l'ensemble des procédures liées aux achats, ordres de mission, gestion des caisses d'avances et éventuellement des créances détenues sur les États membres. Cette application permettrait aussi à chaque responsable de programmes de connaître en temps réel

CESAG - BIBLIOTHEQUE

le budget dont il a la charge. Au-delà, elle permettrait de faire respecter les procédures notamment en termes d'autorisation des dépenses où le gestionnaire de programme est signataire le plus souvent.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre nous aura permis de mettre en exergue les dysfonctionnements ou insuffisances observés. Nous estimons, qu'il était de notre devoir d'aller au-delà de cette analyse en faisant des recommandations afin d'aider au meilleur fonctionnement de la structure qui même en l'absence de manuel de procédures a su mettre en œuvre des procédures au quotidien permettant de garantir la fiabilité des informations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les gestions comptable, budgétaire et le reporting financier s'avèrent être des fonctions incontournables au sein d'une organisation tant elles sont au cœur de la gestion, permettant ainsi à cette dernière d'évoluer dans un cadre formel et sécurisé.

Aussi, qu'elle soit à but lucratif ou non, toute organisation aspire à exécuter ses missions, atteindre ses objectifs, avoir la gestion la plus efficiente et efficace de ses ressources à travers la mise en place des fonctions citées ci-dessus. Cependant ces fonctions devenues incontournables dans la vie des organisations ne sont pas sans risque.

C'est ainsi que dans le cadre de notre mémoire nous nous sommes fixés comme objectif d'analyser les risques liés à ces fonctions. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche consistant à faire une revue de la littérature dans une première partie dite théorique et portant sur les notions de gestion comptable, de gestion budgétaire et de reporting financier ainsi que les risques pouvant y être associés et dans une seconde partie dite pratique, à identifier les risques en fonction des procédures décrites au sein de l'organisation et à faire des recommandations afin d'en améliorer la pratique.

Ainsi, plusieurs risques ont été décelés. Au niveau de la gestion comptable on distingue, ceux du cumul de fonctions incompatibles en ce qui concerne l'établissement et la remise du chèque aux fournisseurs en guise de règlement des factures, la réception des marchandises et le contrôle (facture - bon de livraison-bon de commande) par les mêmes acteurs comptables, l'absence de différenciation des factures originales et copies, pouvant entrainer une double imputation comptable de ces factures et l'absence de certification du service fait. Au niveau budgétaire, on décèle comme risque, des dépassements budgétaires répétitifs, une absence totale ou partielle des cotisations des pays membres, des erreurs ou une non actualisation des états de cotisations des pays membres. Enfin au niveau du reporting, nous pouvons évoquer une absence de système fiable d'information et de gestion pouvant assurer un suivi régulier de l'entreprise.

Il est à noter que notre étude a voulu ratisser large sur les différents domaines de gestion en entreprise, ce qui aura eu pour effet de limiter la portée de nos analyses et de nos recherches. Cependant ces limites constituent une invite à poursuivre les recherches et approfondir le sujet sous d'autres angles notamment sous celui de la pertinence du reporting comptable et financier dans ce type d'organisme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Carte des pays membres de la CONFEJES

CESAG BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Guide de prise de connaissance

GUIDE DE PRISE DE CONNAISSANCE	
Objectif : Prendre le plus connaissance des activités de la CONFEJES	**OBSERVATIONS**
PRESENTATION DE L'ENTITE	
Localisation (adresse et coordonnées)	
Historique	
Missions	
Activités	
Clients, bénéficiaires et/ou usagers	
Organisation	
Structures de contrôle, de surveillance et de gouvernance	
Événements marquants, actualité	
Identité des principaux responsables	
DOCUMENTS À OBTENIR	
Organigramme	
Manuel de procédures	
Rapports divers (d'activités et/ou de gestion, financiers…).	
Textes (création, organisation, fonctionnement) et réglementation applicable.	
Statuts et règlement intérieur,	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Fiche de suivi budgétaire

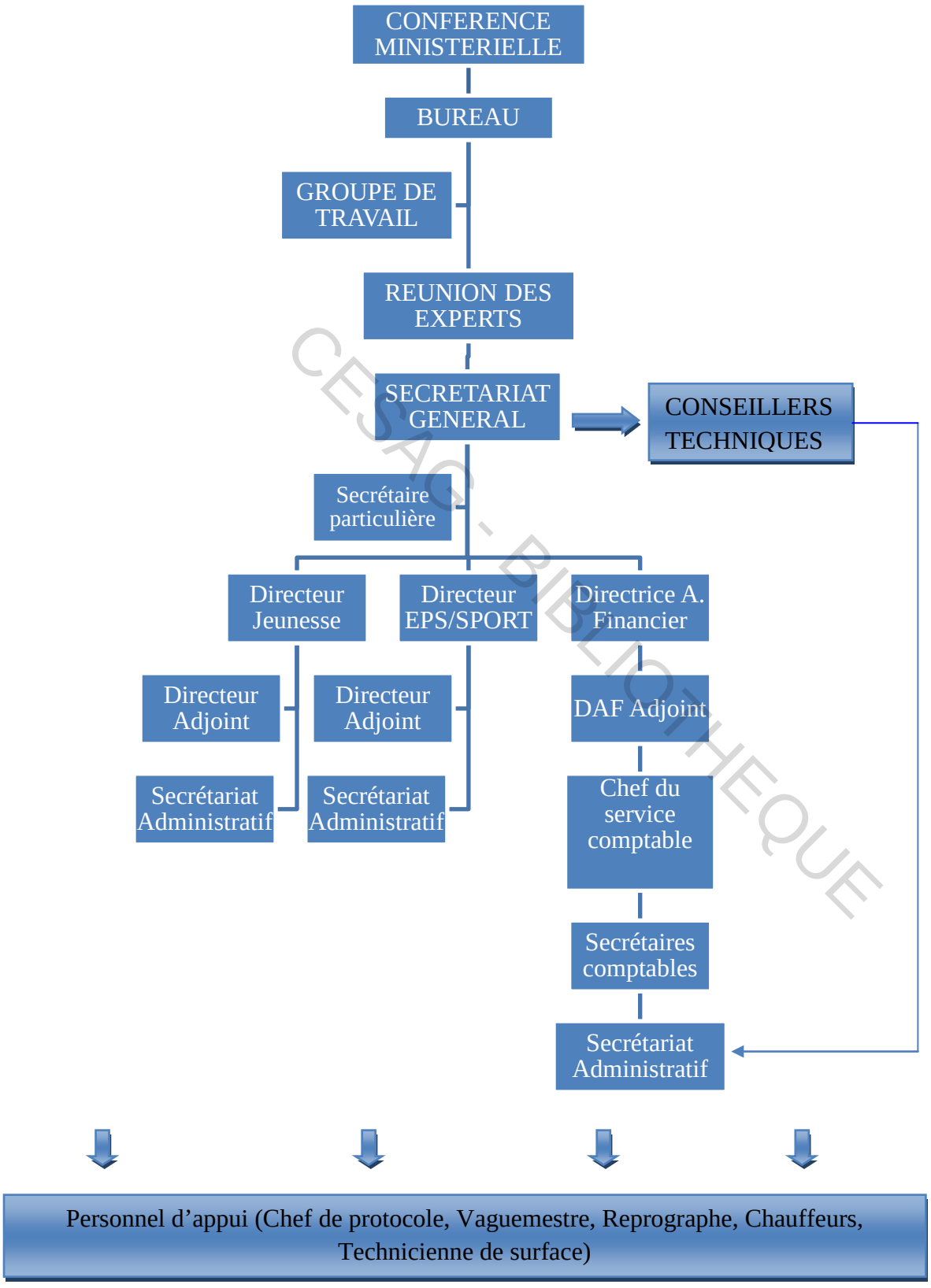
CONSULTATION BUDGET DU 19/12/2014

Imputation	Libelle Imputation	Dotation budget	Engagement	Engage	Dispo/Engagement	Liquidees
65721381	financements PPEJ et EIJEV					
65721382	nouveaux financements pays du sud					
65721401	Reunion annuelle du comité sélect°FIJ					
65721411	Perfectionnement en entrepreneuriat					
65721441	Appui org salon/act prep 15è sommet					
65722461	Format gest infras-jeunesse,guichet					
65722471	Form formateurs gest°activités volontariat					
65722491	Lutte contre les pratiques addictives					
65722501	format°et mise en réseau jeunes leaders					
65723531	Appui à l'org événements masse					
65723541	Format°entrepr- spécifique Etats fragiles					
65723551	La culture de la paix et de la citoyenneté					
sous-total						

Total dotation budgetaire:		Total Engagement:		Total Disponiblee:		Total Liquidation:	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Organigramme de la CONFEJES



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5 : Questionnaire

GESTION COMPTABLE

Existe till un manuel de procédures au niveau de l'assistance comptable ?

Quelles sont les différentes étapes du processus de la tenue de la comptabilité au sein de votre structure ? (décrire)

Comment s'effectue la réception des pièces justificatives ?

Comment s'effectue le classement des pièces comptables ?

Par ordre d'arrivée ☐

Par code journal ☐

Autres décrire (décrire) ☐

Les pièces sont-elles numérotées à leur classement ? Oui ☐ Non ☐

Si non pourquoi ?

Quels documents périodiques établissez-vous ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ELABORATION BUDGETAIRE

Possédez-vous un manuel en matière d'élaboration budgétaire ?

Quel (s) budget (s) élaboré (s) vous ?

Quelle est la période d'élaboration budgétaire ?

Quelle est votre participation à l'élaboration budgétaire ?

Quelles sont les étapes d'élaboration du budget ?

EXECUTION BUDGETAIRE

L'exécution du budget répond-elle à des principes ?

Comment s'effectue l'exécution du budget ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONTROLE BUDGETAIRE

Comment s'opère le contrôle budgétaire ?

A priori ?

A postériori ?

Comment le budget est – il ajusté en cours d'année ?

REPORTING

Comment s'effectuer le reporting au sein de votre organisation ?

Quels sont les outils de reporting mis en place ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. AHOUANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, 2eme édition, Mondexperts, Abidjan, 923 pages.
2. BOUQUIN Henri (2001), *Le contrôle de gestion*, 5 eme édition, Presses universitaires de France, Paris, 462 pages.
3. CATTAN Michel, IDRISSI Nathalie, KNOCKAERT Patrick (2008), *Maitriser les processus de l'entreprise*, éditions d'Organisation, Paris, 332 pages.
4. CLICHE Pierre (2009), *Gestion budgétaire et dépenses publiques : Description comparée des processus, évolutions et enjeux budgétaires du Québec*, presses de l'Université du Québec, Québec, 307 pages.
5. DARSA Jean-David (2011), *La gestion des risques en entreprise - Identifier - Comprendre – Maîtriser*, 2eme édition, Gereso édition, Le Mans, 347 pages.
6. DARSA Jean-David (2012), *Le facteur risque de l'entreprise - Une méthode inédite de mesure des risques de l'entreprise*, Gereso édition, Le Mans, 225 pages.
7. DARSA Jean-David (2013), *Les risques opérationnels de l'entreprise - Un environnement toujours plus risqué ?*, Gereso édition, Le Mans, 267 pages.
8. DEGOS Jean-Guy (2010), *Introduction à la pratique de la comptabilité fondamentale*, e-theque, Paris, 64 pages.
9. DE Lauzainghein Christian, NAVARRO Jean-Louis, NECHELIS Dominique (2004), *Droit comptable*, 3eme édition, édition Dalloz, Paris, 456 pages.
10. DEMESTEERE René (2005), *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, 2ème édition, Libraire Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris, 230 pages.
11. DORIATH Brigitte (2002), *Contrôle de gestion*, 3 eme édition, Dunod, Paris, 152 pages.
12. ERSA André (2000), *Précis de comptabilité : SYSOA tome 1*, édition 2000, Dakar, 233 pages.
13. GANDY Alain, (2011), *la comptabilité pratique*, Afnor, Paris, 310 pages.
14. GUEDJ Norbert (1998), *le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise*, 2 eme édition, Editions d'organisation, Paris, 711 pages.
15. HOOGERVORST Hans (2011), les objectifs du reporting financier, *revue française de comptabilité*, (442) : 2
16. IFACI (2005), *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence-techniques d'application : COSO II report*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages.
17. KOTTER John, RATHGEBER Holger (2008), *Alerte sur la banquise : réussir le changement dans n'importe quelles conditions*, Pearson Education, Paris, 144 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

18. LANGLOIS Georges, FRIEDERICH Micheline (1998), *comptabilité générale : enseignement supérieur*, Foucher, Paris, 503 pages.
19. LASSEGUE Pierre (1996), *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, 11eme édition, Dalloz, Paris, 696 pages.
20. LECLERE Didier (2012), *L'essentiel de la gestion budgétaire,* 2eme édition, Eyrolles, Paris, 172 pages.
21. LOCHARD Jean (1998), *La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers*, Editions d'organisation, Paris, 160 pages.
22. LOZATO Michel, NICOLLE Pascal (2014), *Gestion comptable des opérations commerciales*, 7 eme édition, Dunod, Paris, 273 pages.
23. MAESO Robert, PHILIPPS André, RAULET Christian (2010), *Comptabilité financière : Comptabilité générale*, 12 eme édition, Dunod, Paris, 410 pages.
24. MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles (2000), *L'essentiel du contrôle de gestion*, 2eme édition, Editions d'organisations, Paris, 309 pages.
25. MOREAU Franck (2002), *comprendre et gérer les risques*, éditions d'organisation, Paris, 222 pages.
26. MUZELLEC Raymond, CONAN Matthieu (2013), *finances publiques,* 16 eme édition, éditions Dalloz, Paris, 731 pages.
27. MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jack (2002), *Contrôle de gestion : Prévision mesure et analyse de la performance*, Fourcher, Paris, 287 pages.
28. PIGE Benoît, LARDY Philippe (2011), *reporting et contrôle budgétaire : de la délégation à la responsabilité*, 2 eme édition, éditions EMS, Paris, 243 pages.
29. PIGE Benoît, PAPER Xavier (2005), *Reporting financier et gouvernance des entreprises : le sens des normes IFRS,* éditions EMS, Paris, 145 pages.
30. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratiques de l'audit interne*, 7 édition, Editions d'organisation, Paris, 469 pages.
31. SALVAT Marc (2013), *L'essentiel du postmarché : Traitements, risques opérationnels et bonnes pratiques*, 1ère édition, Eyrolles, Paris, 338 pages.
32. SELMER Caroline (2009), *Construire et défendre son budget : Outils, méthodes, comportements*, 2 eme édition, Dunod, Paris, 261 pages.
33. SCHICK Pierre, VERA Jacques (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Dunod, Paris, 339 pages.
34. TORT Eric (2006), *Le reporting financier Aspects comptables, fiscaux et de gestion*, Dunod, Paris, 300 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOURCES ET SITES INTERNET

1. www.confejes.org
2. TASSIN Emmanuel (2013), le risque de réputation, http://www.sacei.org/page16/page17/downloads-2/downloads-3/files/2-Tassin-reputation.pdf
3. PriceWaterhouseCoopers (2009), *Comptabilités informatisées, 50 recommandations pratiques,* http://www.pwcavocats.com/assets/files/pdf/2009/pocket_guide_comptabilites_informatisees_recommandations_pratiques_juin2009.pdf

CESAG - BIBLIOTHEQUE