

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Titre

***Essai d'élaboration d'un système d'information
comptable pour la gestion des encaissements
Cas : ALGERIE TELECOM.***

***Thèse de fin d'étude pour l'obtention d'un doctorat en sciences de
gestion
Option : Comptabilité***

Présenté par :

BOUABBACHE SIHEM

Epse BEN YOUNES

Membres du jury :

- Pr THABET MOHAMED NACER, Président**
- Pr MOKRANI ABDELKRIM, Encadreur**
- Dr HADID NOUFEL, Examineur**
- Pr CHIHA KHMISSI, Examineur**
- Dr HARRACHE BRAHIM, Examineur**
- Dr KADDOURI AMMAR, Examineur**
- Dr BELAIDI ABDELAZIZ, Membre Expert**

Année universitaire : 2013/2014

Remerciements

**Je remercie Dieu de m'avoir donné le courage et la
Volonté de réaliser ce travail.**

C'est pour moi, autant de plaisir qu'un devoir d'exprimer

Ma gratitude et ma

Reconnaissance, à toutes les personnes qui ont

Contribué à la réalisation de cette thèse ;

Je remercie bien évidemment mon encadreur

MR MOKRANI ABDELKRIM, qui m'a orienté et guidé

Tout au long de ce travail.

**Je remercie vivement les personnes au sein d'Algérie Télécom qui m'ont
orienté pour la réalisation de cette recherche. A savoir : MR ACHACHI en
premier lieu, MR ABADA, MR BEN RAIS, MR ALLAM, MR RADJI, MR
BOUSAHWA, MR SAHRAOUI et MR KADRI.**

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mes très chers parents que dieu me les gardent,

Mon mari et mes filles HIDAYETTE, HADIL et HIBA

Mes sœurs : Yousra, Chanez et Doria

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE.....	A
PARTIE THEORIQUE	1
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE SYSTEME D'INFORMATION	2
Introduction	3
Section 1 : Le système d'information et les flux de données	4
1. L'entreprise comme un système	4
2. Le système d'information de l'entreprise	7
2.1. La notion de système d'information	7
2.1.1. Les informations	8
2.1.2. Les moyens	9
a) Les moyens humains	9
b) Les moyens matériels	9
c) Logiciels et procédures.....	9
2.2. Les facteurs déterminants du système d'information.....	10
2.2.1. Les facteurs environnementaux	10
2.2.2. Les facteurs internes à l'entreprise.....	11
3. Typologies des systèmes d'information	11
3.1. Typologie basée sur le critère du degré de formalisation des moyens.....	12
3.1.1. Le SI formel	12
3.1.2. Le SI informel	12
3.2. Typologie basée sur le critère du nombre d'utilisateurs	12
3.2.1. Le SI individuel	12
3.2.2. Le SI collectif	12
3.2.3. Le SI interentreprises	12
3.3. Typologie basée sur le critère du niveau de décision	13
3.3.1. Le Management Information System (MIS).....	13
3.3.2. Le Decision Support System (DSS)	14
3.3.3. L'Executive Information System (EIS)	14
3.4. Typologie basée sur le critère du degré d'automatisation des tâches	14
3.4.1. Le SI manuel.....	14
3.4.2. Le SI mécanisé.....	14
3.4.3. Le SI automatisé.....	14
4. La structure de la fonction SI.....	15
4.1. Les critères déterminant un modèle d'organisation des systèmes d'information	15
4.2. Les différentes structures des systèmes d'information.....	16
4.2.1. L'organisation horizontale	16
4.2.2. L'organisation verticale (organisation par opérations).....	16
4.2.3. L'organisation matricielle	17
Conclusion	18
Section 2 : la performance du système d'information	19
1. Qualités du système d'information	19
1.1. Une vision statique	20
1.1.1. La rapidité de transmission de l'information	20
1.1.2. La fiabilité de la transmission	20
1.2. Une vision dynamique	21
1.2.1. L'évolution du système	21
1.2.2. La complexité	21

2.	Le système d'information : un investissement	22
2.1.	La réduction des coûts	22
2.2.	La création de valeur ajoutée	22
2.3.	La modification de l'organisation des processus	22
3.	La performance des systèmes d'information	23
3.1.	Définition	23
3.1.1.	La performance quantitative	23
3.1.2.	La performance qualitative	23
3.2.	La contribution des TIC dans l'atteinte de la performance des systèmes d'information	24
3.2.1.	PGI et réseau internet	24
3.2.2.	L'aspect humain	25
4.	Les acteurs des systèmes d'information	26
4.1.	La maîtrise d'œuvre du système d'information (MOE): informaticiens et experts	26
4.1.1.	La Direction des Systèmes d'Information	26
4.1.2.	Les Sociétés de Service Informatique	27
4.2.	La maîtrise d'ouvrage du SI (MOA): gestionnaires et experts	27
4.3.	Un système d'information (maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage)	27
4.4.	Les leviers à actionner pour favoriser des relations DSI-métiers performantes	28
	Conclusion	29
	Section 3 : Le contrôle de gestion appliqué au système d'information	31
1.	La gouvernance des systèmes d'information	31
1.1.	L'approche traditionnelle du contrôle	31
1.1.1.	Les objets et les perspectives du contrôle	31
1.1.2.	Le choix des instruments de contrôle	34
	a) le contrôle institutionnel.....	34
	b) l'audit des systèmes d'information.....	34
1.2.	La vision actuelle du contrôle des SI (la gouvernance des SI)	34
1.2.1.	Les leviers du contrôle de Simons.....	35
1.2.2.	Opérationnalité de la gouvernance	36
2.	L'audit des systèmes d'information	37
2.1.	L'évaluation et la maîtrise du risque.....	39
2.2.	La démarche de l'audit du système d'information	41
2.3.	Les outils de l'audit des systèmes d'information.....	43
2.3.1.	Collecte des documents.....	43
2.3.2.	Déroulement des interviews.....	43
2.4.	Extrait d'un questionnaire d'audit.....	44
2.4.1.	Planification du système d'information.....	44
2.4.2.	Gestion des équipements	44
2.4.3.	Etudes/ Projet	44
3.	Les référentiels de la gestion des systèmes d'information	45
3.1.	Qu'est ce qu'un référentiel ?	45
3.2.	Le poids des référentiels internes face à ceux du marché.....	46
3.3.	Les référentiels généralement utilisés.....	47
3.3.1.	La gestion de la performance et le pilotage de l'alignement (5 steps).....	47
3.3.2.	Gouvernance IT (COBIT).....	47
3.3.3.	Gestion des services (ITIL).....	48
3.3.4.	Gestion de la sécurité de l'information (ISO27000).....	48
3.3.5.	Pilotage et valorisation du capital immatériel SI (IC-dval)	48
	Conclusion	48
	Conclusion du chapitre.....	50
	CHAPITRE 2 : LE SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE	52
	Introduction	53
	Section 1 : Comptabilité et finance d'entreprise.....	54

1.	Qu'est ce que la comptabilité « Des propositions de définitions ».....	54
1.1.	Première définition.....	54
1.2.	Deuxième définition.....	55
1.3.	Troisième définition.....	55
1.4.	Quatrième définition.....	55
1.5.	Cinquième définition.....	56
1.6.	Sixième définition.....	56
2.	Comparaison de la comptabilité avec d'autres disciplines.....	57
2.1.	Comptabilité et droit.....	57
2.1.1.	Droit fiscal.....	57
2.1.2.	Droit des sociétés.....	57
2.1.3.	Droit du travail.....	57
2.2.	Comptabilité et économie.....	57
2.3.	Comptabilité et mathématique.....	58
2.4.	Comptabilité et statistique.....	58
2.5.	Comptabilité et histoire.....	58
2.6.	Comptabilité, sociologie et politique.....	58
3.	Fonctions et rôles de la comptabilité.....	59
3.1.	La comptabilité, moyen de preuve.....	59
3.2.	La comptabilité, instrument de contrôle.....	59
3.3.	Rôle d'aide à la prise de décision.....	59
3.3.1.	En direction des utilisateurs externes à l'entreprise.....	60
3.3.2.	En direction des utilisateurs internes à l'entreprise.....	61
3.4.	Rôle « social » de la comptabilité.....	62
3.4.1.	Elaboration des statistiques nationales.....	62
3.4.2.	La comptabilité, instrument du dialogue social.....	62
4.	Organisation des systèmes comptables.....	62
4.1.	Organisation selon le système classique.....	64
4.2.	Organisation selon le système centralisateur.....	64
5.	Les comptabilités informatisées.....	64
5.1.	Le traitement comptable autonome.....	64
5.2.	Le traitement comptable intégré.....	65
5.3.	Les nouvelles technologies (NTIC).....	66
5.4.	L'impact de l'informatisation sur les systèmes et les contrôles comptables.....	67
	Conclusion.....	67
	Section 2 : Organisation du Système Comptable Algérien.....	69
1.	La genèse du Système Comptable Algérien.....	69
1.1.	La constitution progressive d'un droit comptable.....	69
1.2.	Un droit comptable convergeant vers les normes internationales.....	70
2.	Les dispositions générales du Système Comptable Financier.....	71
2.1.	Principes comptables fondamentaux.....	72
2.1.1.	Comptabilité d'engagement.....	72
2.1.2.	Continuité d'exploitation.....	72
2.1.3.	L'intelligibilité.....	73
2.1.4.	La pertinence.....	73
2.1.5.	Fiabilité de l'information.....	73
2.1.6.	Comparabilité de l'information.....	73
2.1.7.	Convention du cout historique.....	73
2.1.8.	Prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique.....	74
2.2.	Autres principes comptables.....	74
2.2.1.	Partie double.....	74
2.2.2.	Périodicité.....	74
2.2.3.	Convention de l'entité.....	74
2.2.4.	Convention de l'unité monétaire.....	75
2.2.5.	Principe d'importance relative.....	75
2.2.6.	Indépendance des exercices.....	75
2.2.7.	Principe de prudence.....	76

2.2.8.	Principe de permanence des méthodes	76
2.2.9.	Intangibilité du bilan d'ouverture	76
2.2.10.	Non-compensation	76
2.2.11.	Image fidèle	76
3.	L'organisation comptable selon le SCF	77
3.1.	Plan comptable de l'entreprise	78
3.2.	Livres comptables obligatoires	78
3.2.1.	Le livre journal	79
3.2.2.	Le grand livre	79
3.2.3.	Le livre d'inventaire	79
3.3.	Manuel comptable de l'entreprise	80
4.	Le contrôle interne	80
5.	Les moyens de traitement de l'information	82
	Conclusion	84
Section 3 : Mise en place des systèmes comptable		85
1.	Diagnostic des systèmes comptables existants	85
2.	La démarche d'organisation des systèmes comptables	86
3.	Les choix organisationnels entre décentralisation, centralisation et externalisation administratives et comptables	87
3.1.	La pratique de décentralisation administrative et comptable	87
3.2.	La typologie des services comptables centraux selon le degré de décentralisation	88
3.3.	La production interne ou l'externalisation en matière administrative et comptable	89
4.	Synthèse relative aux problématiques de décentralisation et d'externalisation administrative et comptable	91
4.1.	Les objectifs communs	91
4.1.1.	L'amélioration de la qualité administrative et comptable	91
4.1.2.	La réduction des délais de production comptable	91
4.1.3.	La réduction des coûts	92
4.2.	Les possibilités organisationnelles choisies par les entreprises	92
4.2.1.	Le cas des PME/PMI	92
4.2.2.	Les entreprises multi sites	92
4.2.3.	Le cas des firmes mondiales	93
5.	Un manuel de procédures	93
5.1.	Objectifs du manuel	94
5.2.	Le contenu du manuel de procédures	94
5.3.	Elaboration du document	95
	Conclusion	96
Conclusion du chapitre		97
PARTIE PRATIQUE		98
CHAPITRE 3 : ALGERIE TELECOM		99
Introduction		100
Section 1 : Une vue globale sur l'organisme d'accueil		101
1.	Présentation d'ALGERIE TELECOM:	101
2.	Missions et objectifs	102
2.1.	Les missions	102
2.2.	Les objectifs	102
3.	Bilan des réalisations 2003-2013	103
3.1.	Réseau national	103
3.2.	Réseau international	103
3.3.	Réseau d'accès	104
3.4.	L'internet	104
3.5.	Réseau d'entreprises	105

Table des matières

3.6.	Réseau commercial.....	105
3.7.	Les ressources humaines	106
4.	Perspectives de développement	106
4.1.	Forces et faiblesses	106
4.1.1.	Les points forts de l'entreprise	106
4.1.2.	Première faiblesse :	107
4.1.3.	Deuxième faiblesse :	107
4.2.	Opportunités et menaces	107
4.2.1.	Les opportunités	107
4.2.2.	Les menaces proviennent surtout des mutations technologiques et concurrentielles ..	108
5.	Algérie Télécom sur la voie de la transformation	108
Section 2 : l'organisation structurelle d'Algérie Télécom.....		109
1.	L'organisation structurelle du groupe « Algérie Télécom »	109
1.1.	L'organigramme de la Direction Générale	109
1.2.	Les activités, missions d'Algérie Télécom	111
1.2.1.	Les activités d'Algérie Télécom.....	111
1.2.2.	Les missions et responsabilités d'Algérie Télécom	111
2.	La Sous Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale	111
2.1.	L'organigramme de la Sous Direction de la Comptabilité.....	111
2.2.	Description des tâches des départements de la sous Direction de la Comptabilité :.....	113
2.2.1.	Département de la comptabilité inter centre comptable :.....	113
2.2.2.	Département fiscalité :	113
2.2.3.	Département analyse et assainissement des comptes :.....	113
2.2.4.	Département de la comptabilité centrale et consolidation groupe	114
3.	La Délégation Régionale des Télécoms (DRT)	114
3.1.	Organisation de la DRT	114
3.1.1.	Département supervision de la qualité des réseaux techniques :.....	114
3.1.2.	Département supervision de la qualité du réseau commercial :.....	114
3.1.3.	Département planification et développement des réseaux :.....	114
3.2.	Missions de la DRT	115
3.3.	Organigramme de la DRT.....	115
4.	La Direction Opérationnelles de Télécoms (DOT)	117
4.1.	L'organisation structurelle de la DOT	117
4.2.	Missions de la DOT	118
5.	Les Agences Commerciales de Télécommunications :	118
5.1.	L'organisation structurelle d'une ACTEL :	118
5.2.	Les missions de l'agence commerciale	120
5.2.1.	Le Front Office client.....	120
5.2.2.	Le Back Office (commercial, financier)	120
a)	Le Back Office Commercial.....	120
b)	Le Back Office Financier	120
Section 3 : Le système d'information d'ALGERIE TELECOM		121
1.	Organisation et missions de la Division des Systèmes d'Information	121
1.1.	Missions de la Division des Systèmes d'Information	121
1.2.	Organisation de la Division des Systèmes d'Information :	122
1.2.1.	Direction Infrastructure Informatique	124
1.2.2.	Direction Service Support et de la maintenance	124
1.2.3.	Direction Développement & Administration des Applications et des bases de données 124	
1.2.4.	Direction des Systèmes de Billings :.....	125
2.	Les fonctions du système d'information d'Algérie Télécom :	125
3.	Les enjeux du système d'information d'AT	126
3.1.	L'identification des changements nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise ou de l'organisme	126
3.2.	La sauvegarde de la cohérence et l'amélioration de l'efficacité du système d'information 126	
4.	Les éléments constituant le système d'information d'AT	127

4.1.	Schéma représentant le système d'information d'AT	127
4.2.	Description du rôle des briques constituant le système d'information d'AT	129
5.	Les systèmes dédiés au traitement des encaissements	130
5.1.	Le système pour la gestion commerciale et financière GAIA	130
5.1.1.	Présentation générale de GAIA.....	130
5.1.2.	Les domaines d'application du logiciel GAIA	131
5.1.3.	Les principales fonctionnalités des modules Gaia	131
5.2.	Système pour la gestion financière ORACLE	131
5.3.	Les Billings.....	132

CHAPITRE 4 : ETAT DES LIEUX.....134

Introduction 135

Section 1 : Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle des Télécommunications Centre

I.	La procédure de traitement des encaissements au niveau d'une agence commerciale centre.....	136
1.	La saisie des informations :	136
1.1.	Traitement des encaissements via la caisse ACTEL	136
1.2.	Les encaissements via les bureaux de poste :	139
1.3.	Les encaissements réglés par virements :	140
2.	La vérification des informations :.....	140
3.	Le traitement des informations de base:	141
3.1.	Le suivi des chèques reçus.....	141
3.1.1.	Bordereau de remise des chèques bancaires	141
3.1.2.	Bordereau de remise des chèques postaux.....	141
3.2.	Les encaissements comptabilisés au niveau de l'agence commerciale.....	142
3.2.1.	La situation mensuelle des encaissements via la caisse ACTEL	142
a)	Le suivi des encaissements en espèce	142
b)	Le suivi des encaissements selon la catégorie des produits	142
c)	Le suivi des droits de vac :	143
3.2.2.	La situation mensuelle des encaissements réglés via les bureaux de poste :	144
3.2.3.	La situation mensuelle des encaissements par virements :.....	144
3.3.	Le relevé de compte	144
4.	Les documents exigés par la Direction Opérationnelle	145
4.1.	La situation des encaissements	145
4.1.1.	Situation des encaissements via la caisse ACTEL	145
4.1.2.	Situation des encaissements via les bureaux de poste.....	145
4.2.	Situation des droits de timbre	146
4.3.	Situation des encaissements ADSL	146
II.	le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle des Télécommunications	146

1.	Le suivi des mouvements des comptes CCP des agences commerciales	147
2.	L'imputation comptable	148
2.1.	L'imputation comptable des encaissements.....	148
2.2.	L'imputation comptable des droits de timbre :	149
3.	Le calcul et l'imputation comptable la TVA.....	150
4.	Le calcul de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) :.....	151
	Conclusion	153

Section 2: Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle Ouest

I.	Le traitement des encaissements au niveau de l'agence commerciale	154
1.	La saisie des informations	154
1.1.	Les encaissements via la caisse ACTEL.....	154
1.2.	Les encaissements via les bureaux de poste	157
1.3.	Les encaissements par virements.....	157
2.	La vérification des informations.....	157
3.	Le traitement des encaissements.....	161

Table des matières

3.1.	Le suivi des chèques reçus	161
3.1.1.	Bordereau d'envoi des chèques bancaires	161
3.1.2.	Bordereau d'envoi des chèques postaux	162
3.2.	Les encaissements comptabilisés au niveau de l'agence commerciale	162
3.2.1.	La situation mensuelle des encaissements via la caisse ACTEL	162
3.2.2.	Les situations des encaissements via les bureaux de poste	166
3.3.	Situation de suivi des droits de vac.....	166
4.	Les documents exigés par la Direction Opérationnelle	167
4.1.	La situation des encaissements	167
4.2.	Situation des droits de timbre	168
4.3.	Situation des encaissements ADSL	168
5.	Le suivi des encaissements enregistrés sur les BILING	168
II.	Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle des Télécommunications	169
	Conclusion	171
Section 3 :	Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle Est	172
I.	Le traitement des encaissements au niveau de l'agence commerciale	172
1.	La saisie des informations	172
1.1.	Les encaissements via la caisse ACTEL.....	172
1.2.	les encaissements via les bureaux de poste	173
1.3.	Les encaissements par virement :.....	173
2.	la vérification des informations.....	174
3.	Le traitement des informations.....	175
3.1.	Le suivi des chèques reçus	175
3.1.1.	Bordereau d'envoi des chèques bancaires	175
3.1.2.	Bordereau d'envoi des chèques postaux	176
3.2.	Les encaissements comptabilisés au niveau de l'agence commerciale	177
3.2.1.	Les encaissements réglés via la caisse ACTEL	177
a)	Les encaissements en espèce	177
b)	Les encaissements par chèques	177
c)	Situation des ventes non facturées	177
d)	Etat des mouvements de la caisse régie	178
3.2.2.	Les encaissements via les bureaux de poste.....	179
3.3.	Les encaissements réglés par virements	179
3.4.	Etat de rapprochement mensuel	180
3.4.1.	Le journal auxiliaire :	180
3.4.2.	Le relevé de compte	181
3.4.3.	Comparaison entre le journal auxiliaire et le relevé de compte	181
4.	Les états comptables exigés par la Direction Opérationnelle	182
4.1.	La situation mensuelle des encaissements en espèce	182
4.2.	Situation mensuelle des encaissements des bureaux de poste	182
4.3.	Situation mensuelle des droits de timbre.....	182
4.4.	Situation mensuelle des encaissements ADSL.....	183
II.	Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle :	183
	Conclusion	187
Section 4 :	le traitement des encaissements au niveau de la Direction Générale	188
1.	Le traitement des encaissements via les agences commerciales :.....	188
2.	Le traitement des encaissements via la Direction Générale	189
2.1.	Le traitement des encaissements par chèques	190
2.1.1.	L'imputation comptable de la facturation	190
2.1.2.	La réception des chèques	191
2.1.3.	La remise des chèques à l'encaissement	191
2.1.4.	Encaissement des chèques	192
2.2.	Le traitement des encaissements par virements.....	192
2.2.1.	La réception des ordres de virement	192
2.2.2.	L'encaissement par virement.....	193
2.3.	L'imputation comptable de la TAP.....	193

Conclusion	194
Conclusion du chapitre.....	195
CHAPITRE 5 : LE SYSTEME D'INFORMATION OPTIMAL.....	196
Introduction	197
Section 1 : L'aspect technique du système d'information	198
1. La proposition des alternatives en matière de système informatique	198
1.1. Rectifier les anomalies des systèmes existants :	199
1.2. Adoption d'un ERP (Entreprise Ressources Planning)	201
2. Le suivi de la performance du système informatique	203
2.1. Les tableaux de bord opérationnels	204
2.2. Les tableaux de bord fonctionnels.....	206
3. Adoption d'un système d'information comptable décentralisé	208
3.1. Le découpage optimal de la fonction administrative et comptable	208
3.1.1. La structure de l'organisation et le découpage par centre de gestion	208
3.1.2. Les missions dévolues à la fonction comptable centrale.....	209
3.2. La structure du système d'information comptable	210
3.2.1. Le choix d'une configuration informatique de type réparti.....	210
3.2.2. La répartition entre applications centralisées et décentralisées	210
Section 2 : La description des processus et des responsabilités	211
1. Identification de l'organisation structurelle en place	211
2. L'organisation structurelle à mettre en place	214
2.1. Le département commercial	216
2.2. Le département financier	216
2.3. Le département technique	216
3. Organisation du département commercial	217
3.1. Eléments relatifs à la saisie des informations.....	217
3.2. Eléments généraux relatifs au traitement des informations de base.....	220
3.3. Le rapprochement entre les encaissements enregistrés et les BILLINGS	223
Section 3 : L'organisation comptable et financière des agences commerciales	224
1. La pré comptabilisation des encaissements.....	224
1.1. Le contrôle de la fiabilité des informations relatives aux encaissements	224
1.1.1. Les encaissements via la caisse ACTEL.....	224
1.1.2. Les encaissements via les structures d'Algérie Poste	226
a) Le traitement des encaissements au niveau des bureaux de poste	226
b) Le traitement des encaissements aux niveaux des agences commerciales d'attache ...	227
1.1.3. Les virements	228
1.2. Le suivi des chèques reçus remis par les clients	229
1.2.1. Les chèques reçus aux niveaux des bureaux de poste.....	229
1.2.2. Les chèques reçus au niveau de la caisse ACTEL.....	230
2. La comptabilisation des encaissements et son contrôle	231
2.2. Le rapprochement entre les encaissements comptabilisés et les versements opérés	233
3. L'imputation comptable des encaissements.....	235
3.1. L'imputation des encaissements en espèce via la caisse ACTEL :.....	236
3.1.1. La constatation des règlements des factures	236
3.1.2. Le versement des fonds sur le compte de l'agence commerciale	236
3.2. L'imputation des encaissements en espèce via les bureaux de poste	237
3.2.1. Constatation des règlements de factures	237
3.2.2. Le versement des fonds sur le compte de l'ACTEL d'attache	237
3.3. L'imputation des encaissements par chèques.....	238
3.3.1. La réception des chèques remis par les clients.....	238
a) Via les bureaux de poste	238
b) Via la caisse ACTEL	238
3.3.2. La remise des chèques à l'encaissement	239

Table des matières

3.3.3.	L'encaissement des chèques.....	240
3.4.	L'imputation des encaissements par virements	240
3.4.1.	La réception de l'ordre de virement	240
a)	Ordre de virement identifié	240
b)	Ordre de virement non identifié :.....	241
3.4.2.	La constatation du virement sur le compte de l'ACTEL:	241
a)	Virement encaissé, ordre de virement identifié	241
b)	Virement encaissé, ordre de virement non identifié	242
3.5.	Le transfert des fonds sur le compte d'Algérie Télécom	243
4.	Le traitement des encaissements aux niveaux des Directions d'attache :.....	243
4.1.	Aux niveaux des Directions Opérationnelles	243
4.1.1.	Le calcul de la TVA et de la TAP	243
4.2.	Au niveau de la Sous Direction de la Comptabilité.....	247
5.	Le renforcement des contrôles	247
5.1.	Les contrôles en amont	247
5.1.1.	Le contrôle interne	247
5.1.2.	Le contrôle sur pièces	247
5.2.	Le contrôle des comptes : Le lettrage des comptes	247
5.3.	Les contrôles des comptes de trésorerie	248
5.3.1.	Les contrôles du compte caisse	248
5.3.2.	Les contrôles du compte CCP : les états de rapprochement	249
a)	Principe	249
b)	Méthode	249
6.	Les mesures d'accompagnement.....	252
6.1.	Le renforcement des moyens humains	252
6.2.	Le renforcement des moyens matériels	253
CONCLUSION GENERALE		255
ANNEXES		269

Les figures

FIGURE N°1 : LE SYSTEME ENTREPRISE.....	5
FIGURE N°2 : LES SYSTEMES D'INFORMATION DECISIONNELS.....	13
FIGURE N° 3 : EXEMPLE D'ORGANISATION HORIZONTALE.....	16
FIGURE N°4 : EXEMPLE D'ORGANISATION VERTICALE.....	17
FIGURE N°5: EXEMPLE D'ORGANISATION MATRICIELLE.....	18
FIGURE N°6 : LES OBJETS DU CONTROLE DES SYSTEMES D'INFORMATION	33
FIGURE N°7 : LES LEVIERS DU CONTROLE DE SIMONS.....	36
FIGURE N° 8 : SYSTEME D'ORGANISATION DE L'INFORMATION COMPTABLE	63
FIGURE N° 09 : LA DEMARCHE D'ORGANISATION DES SYSTEMES COMPTABLES ...	86
FIGURE N° 10 : ORGANIGRAMME D'ALGERIE TELECOM.....	110
FIGURE N° 11 : ORGANIGRAMME DE LA SOUS DIRECTION DE LA COMPTABILITE	112
FIGURE N°12 : ORGANIGRAMME DE LA DRT	116
FIGURE N° 13: ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS.....	117
FIGURE N° 14: ORGANIGRAMME DE L'AGENCE COMMERCIALE DE TELECOMMUNICATION	119
FIGURE N° 15 : ORGANIGRAMME DE LA DIVISION DES SYSTEMES D'INFORMATION	123
FIGURE N° 16 : LE SYSTEME INFORMATIQUE D'ALGERIE TELECOM.....	128
FIGURE N° 17: LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION ET LE DECOUPAGE PAR CENTRE DE GESTION	208
FIGURE N° 18: ORGANISATION STRUCTURELLE APPLIQUEE PAR LES AGENCES COMMERCIALES VISITEES (EST ET OUEST)	213

FIGURE N° 19: L'ORGANISATION STRUCTURELLE OPTIMALE215

Les tableaux

TABLEAU N °1 : NOTION D'AUDIT DES SYSTEMES D'INFORMATION	39
TABLEAU N°2 : LA DEMARCHE DE L'AUDIT DES SYSTEMES D'INFORMATION	42
TABLEAU N° 3 : TRAITEMENT COMPTABLE AUTONOME – REPARTITION DES TACHES	65
TABLEAU N° 4: LES AVANTAGES PROCURES PAR LES EDI.....	66
TABLEAU N° 5 : CONTROLE INTERNE ET CONTROLE DE GESTION.....	81
TABLEAU N°6 : SYNTHESE DES AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE L'EXTERNALISATION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE.....	91
TABLEAU N°07 : LES FONCTIONNALITES DE GAIA.....	131
TABLEAU N°08 : SITUATION DE CAISSE ESPECE (ACTEL CENTRE).....	138
TABLEAU N°09 : SITUATION RECAPITULATIVE DES REGLEMENTS EN ESPECE (ACTEL CENTRE)	138
TABLEAU N°10 : SITUATION DE CAISSE DES REGLEMENTS PAR CHEQUES	139
TABLEAU N°11 : SITUATION RECAPITULATIVE DES REGLEMENTS PAR CHEQUES	139
TABLEAU N°12 : BORDEREAU DE REMISE DES CHEQUES BANCAIRES (ACTEL CENTRE)	141
TABLEAU N°13 : BORDEREAU DE REMISE DES CHEQUES POSTAUX (ACTEL CENTRE)	141
TABLEAU N°14 : SITUATION DES ENCAISSEMENTS CAISSE ACTEL (ACTEL CENTRE)	142
TABLEAU N°15 : LISTE DES ENCAISSEMENTS SELON LA CATEGORIE DE PRODUIT (ACTEL CENTRE)	143
TABLEAU N°16 : ETAT DE LA CAISSE REGIE ET DES VAC (ACTEL CENTRE).....	143

TABLEAU N°17 : LES ENCAISSEMENTS DU BUREAU DE POSTE X (ACTEL CENTRE)	144
TABLEAU N°18 : VIREMENTS REÇUS (ACTEL CENTRE)	144
TABLEAU N°19 : SITUATION DES ENCAISSEMENTS DE L'ACTEL CENTRE	145
TABLEAU N°20 : SITUATION DES ENCAISSEMENTS DE LA CAISSE ACTEL CENTRE	145
TABLEAU N°21 : SITUATION DES ENCAISSEMENTS DES BUREAUX DE POSTE (ACTEL CENTRE)	145
TABLEAU N°22 : SITUATION DES DROITS DE TIMBRE (ACTEL CENTRE)	146
TABLEAU N°23 : SITUATION DES ENCAISSEMENTS ADSL (ACTEL CENTRE)	146
TABLEAU N°24 : SITUATION DES MOUVEMENTS CCP DES ACTELS DU MOIS..... (DOT CENTRE)	148
TABLEAU N°25 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE DES ENCAISSEMENTS ACTEL (DOT CENTRE)	148
TABLEAU N°26 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE DU TRANSFERT DE FONDS	149
TABLEAU N°27 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE DE LA CONSTATATION DES DROITS DE TIMBRE.....	149
TABLEAU N°28 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE DU TRANSFERT DES MONTANTS DES DROITS DE TIMBRE.....	149
TABLEAU N°29 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE DU TRANSFERT DE LA TVA	151
TABLEAU N°30 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE DE LA TAP	151
TABLEAU N° 31 : TAXES A PAYER.....	152
TABLEAU N°32 : BORDEREAU 37A (ACTEL OUEST).....	155
TABLEAU N°33 : SITUATION DE CAISSE ESPECE (ACTEL OUEST)	156
TABLEAU N°34 : ETAT DE CAISSE (ACTEL OUEST).....	157

TABLEAU N°35 : INFORMATIONS ISSUES DES SITUATIONS DE CAISSES (ACTEL OUEST).....	158
TABLEAU N°36 : BORDEREAU DES ENCAISSEMENTS CAISSES DES FACTURES TELEPHONIQUES REGLES EN ESPECE (ACTEL OUEST)	159
TABLEAU N°37 : LA CONSOLIDATION DES INFORMATIONS ISSUES DES 37A (ACTEL OUEST).....	160
TABLEAU N°38 : LES INFORMATIONS GLOBALES DES BORDEREAUX 37A (ACTEL OUEST).....	161
TABLEAU N°39 : BORDEREAU D'ENVOI DES CHEQUES BANCAIRES (ACTEL OUEST)	161
TABLEAU N°40 : BORDEREAU D'ENVOI DE CHEQUES POSTAUX (ACTEL OUEST) .	162
TABLEAU N°41 : ETAT DES ENCAISSEMENTS MENSUELS DES FACTURES TELEPHONIQUES DU MOIS : ...(ACTEL OUEST)	163
TABLEAU N°42 : SUIVI DES VACATIONS AVEC LES ENCAISSEMENTS DU MOIS :... (ACTEL OUEST)	165
TABLEAU N°43 : ENCAISSEMENTS VIA LES BUREAUX DE POSTE (ACTEL OUEST)	166
TABLEAU N°44 : SITUATION DES ENCAISSEMENTS (ACTEL OUEST)	166
TABLEAU N°45 : SITUATION MENSUELLE DES VAC DU MOIS DE.. 2013 (ACTEL OUEST).....	167
TABLEAU N°46 : SITUATION DES ENCAISSEMENTS (ACTEL OUEST)	168
TABLEAU N°47 : SITUATION DES DROITS DE TIMBRE (ACTEL OUEST)	168
TABLEAU N°48 : SITUATION DES ENCAISSEMENTS ADSL (ACTEL OUEST).....	168
TABLEAU N°49 : TABLEUR DE LA DIRECTION OPERATIONNELLE OUEST SERVANT A L'IMPUTATION COMPTABLE.....	169
TABLEAU N°50 : LE CALCUL DE LA TVA ET LA TAP AU NIVEAU DE LA DIRECTION OPERATIONNELLE OUEST	170
TABLEAU N°51 : TAP (DOT OUEST).....	170

TABLEAU N°52 : LE CHIFFRE D’AFFAIRE DES SOUS CAISSES LE .././.. (ACTEL EST)	173
TABLEAU N°53 : ETAT DES ENCAISSEMENTS PAR NATURE (ACTEL EST).....	174
TABLEAU N°54 : LES ENCAISSEMENTS DES PRODUITS ADSL FOURNIS PAR L’UN DES BILING (ACTEL EST).....	174
TABLEAU N°55 : ETAT DES ENCAISSEMENTS PAR PRODUITS OU SERVICES VENDUS (ACTEL EST).....	175
TABLEAU N°56 : LA LISTE DES CHEQUES REÇUS DURANT LE MOIS DE .. (ACTEL EST)	175
TABLEAU N°57 : BORDEREAU DES CHEQUES BANCAIRES ET D’EFFETS DE COMMERCE (ACTEL EST).....	176
TABLEAU N°58 : BORDEREAU D’ENVOI DES CHEQUES CCP (ACTEL EST)	176
TABLEAU N°59 : LES REJETS DES CHEQUES DU MOIS DE .. (ACTEL EST).....	176
TABLEAU N°60 : SITUATION MENSUELLE DES ENCAISSEMENTS EN ESPECE (ACTEL EST).....	177
TABLEAU N°61 : SITUATION MENSUELLE DES ENCAISSEMENTS PAR CHEQUES (ACTEL EST).....	177
TABLEAU N°62 : LES VENTES NON FACTURES REGLES EN ESPECES (ACTEL EST)	178
TABLEAU N°63 : LES VENTES NON FACTUREES REGLES PAR CHEQUES (ACTEL EST)	178
TABLEAU N°64 : MOUVEMENT DE LA CAISSE REGIE (ACTEL EST)	178
TABLEAU N°65 : ETAT DES ENCAISSEMENTS DU BUREAU DE POSTE .. (ACTEL EST)	179
TABLEAU N°66 : ETAT DES ENCAISSEMENTS DES BUREAUX DE POSTE (ACTEL EST)	179
TABLEAU N°67 : ETAT DES VIREMENTS (ACTEL EST)	180
TABLEAU N°68 : JOURNAL AUXILIAIRE DU COMPTE DE L’ACTEL (ACTEL EST).....	180

TABLEAU N°69 : ETAT DE RAPPROCHEMENT (JOURNAL – RELEVÉ DE COMPTE) (ACTEL EST).....	181
TABLEAU N°70 : SITUATION MENSUELLE DES ENCAISSEMENTS EN ESPECE (ACTEL EST).....	182
TABLEAU N°71 : ETAT DES ENCAISSEMENTS PAR BUREAU DE POSTE (ACTEL EST)	182
TABLEAU N°72 : SITUATION MENSUELLE DES DROITS DE TIMBRE (ACTEL EST)	183
TABLEAU N°73 : SITUATION MENSUELLE DES ENCAISSEMENTS ADSL (ACTEL EST)	183
TABLEAU N°74: FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE AUX ENCAISSEMENTS DES ACTEL (DOT EST).....	184
TABLEAU N°75 : LE CALCUL DE LA TAP DU MOIS : ... (DOT EST).....	185
TABLEAU N°76 : TAP DU MOIS : ... (DOT EST).....	186
TABLEAU N°77 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A LA CONSTATATION DU TRANSFERT (DG).....	188
TABLEAU N°78 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE AU DECAISSEMENT DU COMPTE CCP D'AT	189
TABLEAU N°79 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A L'ALIMENTATION DU COMPTE BANCAIRE D'AT	189
TABLEAU N°80 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE DES FACTURES ENCAISSEES SUR CLIENTS LOCAUX.....	190
TABLEAU N°81 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE DES FACTURES ENCAISSEES SUR CLIENTS ETRANGERS.....	191
TABLEAU N°82 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A LA RECEPTION DES CHEQUES	191
TABLEAU N°83 : BORDEREAU DE REMISE DE CHEQUES (DG).....	191
TABLEAU N°84 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A LA REMISE DES CHEQUES A L'ENCAISSEMENT (DG)	192

TABLEAU N°85 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A L'ENCAISSEMENT DES CHEQUES	192
TABLEAU N°86 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE AUX ORDRES DE VIREMENT NON IDENTIFIES (DG)	193
TABLEAU N°87 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE AUX ORDRES DE VIREMENT IDENTIFIES	193
TABLEAU N°88 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A L'ENCAISSEMENT DES VIREMENTS	193
TABLEAU N°89 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A LA TAP	194
TABLEAU N°90 : RECTIFICATION DES ANOMALIES.....	200
TABLEAU N°91 : TABLEAU DE BORD OPERATIONNEL APPLICABLE AUX SYSTEMES INFORMATIQUE.....	205
TABLEAU N°92 : TABLEAU DE BORD FONCTIONNEL APPLICABLE AUX SYSTEMES INFORMATIQUE.....	207
TABLEAU N°93 : LES POINTS DE DIVERGENCE DANS LES ORGANISATIONS STRUCTURELLES APPLIQUEES PAR LES DEUX AGENCES COMMERCIALES (EST ET OUEST).....	214
TABLEAU N°94 : SITUATION GLOBALE DES ENCAISSEMENTS (37A)	219
TABLEAU N°95 : ETAT DES ENCAISSEMENTS DU SERVICE REGLES EN ESPECES (37A)	220
TABLEAU N°96 : ETAT DES ENCAISSEMENTS DU SERVICE REGLES PAR CHEQUES (37A)	220
TABLEAU N°97 : SITUATION DES CAISSES (DEPARTEMENT COMMERCIAL)	222
TABLEAU N°98 : ETAT DES CAISSES (DEPARTEMENT FINANCIER).....	225
TABLEAU N°99 : BORDEREAU DES ENCAISSEMENTS PAR PRODUIT	226
TABLEAU N°100 : ETAT GLOBAL DES ENCAISSEMENTS VIA LE BUREAU DE POSTE	228
TABLEAU N°101 : ETAT DE RAPPROCHEMENT -VIREMENT-.....	229

TABLEAU N°102 : LISTE DES CHEQUES REÇUS	229
TABLEAU N°103 : BORDEREAU DE REMISE DES CHEQUES CCP.....	230
TABLEAU N°104 : BORDEREAU DE REMISE DES CHEQUES BANCAIRES	230
TABLEAU N°105 : ETAT DES ENCAISSEMENTS MENSUELS DU MOIS : ...TLP	232
TABLEAU N°106 : SITUATION DES ENCAISSEMENTS DES BUREAUX DE POSTE.....	233
TABLEAU N°107 : SUIVI DES VACATIONS AVEC LES ENCAISSEMENTS DU MOIS :..	234
TABLEAU N°108 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE DES ENCAISSEMENTS EN ESPECE.....	236
TABLEAU N°109 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE DES VERSEMENTS SUR LE COMPTE DE L'ACTEL.....	237
TABLEAU N°111 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE DES VERSEMENTS DES ENCAISSEMENTS EN ESPECE VIA LES BUREAUX DE POSTE.....	237
TABLEAU N°112 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A LA RECEPTION DES CHEQUES VIA L'ACTEL.....	238
TABLEAU N°113 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE AU TRANSFERT DES CHEQUES REÇUS VIA LES BUREAUX DE POSTE.....	238
TABLEAU N°114 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE DES CHEQUES REÇUS VIA L'ACTEL	238
TABLEAU N°115 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE AU CLASSEMENT DES CHEQUES REÇUS SELON LEUR NATURE.....	239
TABLEAU N°116 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A LA REMISE DES CHEQUES BANCAIRES A L'ENCAISSEMENT.....	239
TABLEAU N°117 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A LA REMISE DES CHEQUES POSTAUX A L'ENCAISSEMENT.....	239
TABLEAU N°118 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A L'ENCAISSEMENT DES CHEQUES.....	240
TABLEAU N°119 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE AUX CHEQUES REJETES.....	240

TABLEAU N°120 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE AUX CHEQUES EGARES.....	240
TABLEAU N°121 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A LA RECEPTION DES ORDRES DE VIREMENT	241
TABLEAU N°122 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A LA RECEPTION DE VIREMENTS NON IDENTIFIES.....	241
TABLEAU N°123 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A L'IDENTIFICATION DES VIREMENTS.....	241
TABLEAU N°124 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A L'ENCAISSEMENT DES VIREMENTS.....	242
TABLEAU N°125 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A L'ENCAISSEMENT DE VIREMENTS NON IDENTIFIES	242
TABLEAU N°126 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A L'ENCAISSEMENT D'UN VIREMENT SANS SOURCE.....	242
TABLEAU N°127 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A L'IDENTIFICATION DE LA SOURCE DU VIREMENT	242
TABLEAU N°128 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE A L'IDENTIFICATION DES FACTURES DU VIREMENT ENCAISSE	243
TABLEAU N°129 : FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE RELATIVE AU TRANSFERT DE FONDS SUR LE COMPTE D'AT	243
TABLEAU N°130: SITUATION MENSUELLE DES ENCAISSEMENTS ACTELS	245
TABLEAU N°131 : LE CALCUL DE LA TAP	246
TABLEAU N°132 : EXEMPLE SUR LE LETTRAGE DES COMPTES.....	248
TABLEAU N°133 : ETAT DE RAPPROCHEMENT COMPTABILITE /CCP	251

Introduction Générale

Les entreprises, désormais confrontées aux effets de la mondialisation, ont des exigences de qualité, de sécurité, de normalisation, et souhaitent améliorer leur efficacité interne, leur réactivité avec leurs partenaires et la qualité de leurs services auprès de leurs clients.

Aujourd'hui, l'évolution des entreprises vers plus de réactivité, plus de décentralisation, plus d'implication individuelle, et plus d'autonomie ne signifie qu'une chose : un besoin plus grand d'informations et de systèmes pour les organiser.

Notre monde d'aujourd'hui est celui des technologies de l'information et des systèmes d'information. S'il existe une transversalité dans les organisations, elle procède nécessairement du **système d'information (SI)**. Ce dernier constitue le dénominateur commun, l'élément d'unification de toutes les dimensions de l'organisation. Nulle opération, nulle analyse, nulle décision, nulle stratégie ne peut se construire sans l'appui d'un système constructif du processus d'organisation, d'exploitation et d'échange des informations pertinentes entre les acteurs et les processus, et ce, qu'il soit simple ou complexe, formel ou informel, conscient ou inconscient, prédéterminé ou improvisé, à dominante technologique ou reposant sur des procédés manuels.

Vue, à l'origine, comme un simple problème d'automatisation de tâches administratives répétitives, la question de l'utilisation efficace et efficiente des technologies de l'information est devenue aujourd'hui stratégique et concerne, à des degrés divers, toutes les organisations, quelle que soit leur taille et quel que soit leur domaine d'activité.

Le système d'information est au cœur du fonctionnement de toute organisation, et son efficacité en conditionne les performances d'où l'intérêt qui lui est porté par les managers.

La réalité complexe, mouvante, fortement interactive et jamais totalement contrôlable exige une réponse adaptée et donc elle-même complexe. Une équipe de direction aussi brillante soit-elle, ne peut plus à elle seule impulser toutes les actions à mener. La mobilisation doit être générale, et le pilotage réparti sur le plus grand nombre possible de personnes. Il exige la mise en place d'un réseau de communication efficace et réactif, c'est ce qui justifie le recours à des systèmes de représentation nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise, parmi ceux-ci, la comptabilité occupe une place prépondérante et privilégiée.

La comptabilité a deux facettes : la traduction de l'activité de l'entreprise, ou l'agent économique à travers des données chiffrées (chiffre d'affaires, capital, valeur ajoutée...) et l'organisation du traitement comptable des données. La première facette est, de loin et depuis longtemps, celle qui donne lieu à toutes les préférences. L'autre conception de la comptabilité est l'objet de peu de considération : Comment sont enregistrées les opérations ? Comment sont organisés les comptes ? Combien coûte telle comptabilité ? Qu'est ce qui peut être

enregistré pour obtenir telle information ? Avec quel délai ?... Ce sont des sujets que très peu d'articles ou d'ouvrages abordent, alors même que cette connaissance devrait être le minimum requis pour bâtir la comptabilité dans ces deux aspects intellectuel (encore aujourd'hui des comptabilités de caisse) et organisationnel (pas de comptabilité sans logiciel et ordinateur aujourd'hui).

Afin d'accompagner et de satisfaire les besoins de pilotage sans cesse croissant des entreprises, les professionnels de la finance-comptabilité ont pour objet de structurer et d'adapter le système comptable aux différentes évolutions en adoptant la logique de fonctionnement des systèmes d'information aux exigences de la tenue de la comptabilité. L'entreprise n'échappe pas à cette nécessité ; on dirait même qu'en raison de sa spécificité concurrentielle et du développement des besoins en information économique et financière, elle est aux avant-postes de ce défi.

En effet, à travers le système d'information comptable, c'est une grande part des processus opérationnels et des processus de pilotage de l'entreprise dont on peut analyser et mesurer l'efficacité et la pertinence. D'autant plus que le système d'information comptable constitue souvent la seule « trace » concrète et auditable du fonctionnement réel. La mise en place de processus administratifs structurés, et plus généralement l'existence d'un bon contrôle interne, sont des points extrêmement importants qui doivent être suivis avec beaucoup d'attention car ils conditionnent la fiabilité de l'ensemble des informations traitées.

A partir de cette idée, nous avons choisi de formuler notre problématique de la façon suivante :

Quels sont les principaux défis à relever pour faire du système d'information comptable un véritable outil de gestion des encaissements ?

Dans le cadre de la recherche empirique que nous avons menée, et qui suit la démarche classique des études de cas, on a choisi l'entreprise « Algérie Télécom » qui est une société par actions à capitaux publics, opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques et dont l'ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Dans la nouvelle ère de l'économie moderne, celle du savoir qui se caractérise par la concurrence par l'innovation, remplaçant la concurrence par le prix, le traitement informatisé des données devient pour la production des connaissances ce que l'électricité, puis les robots, ont présenté pour la production matérielle.

En effet, afin de permettre la plus grande réactivité face aux évolutions de l'environnement dans lequel l'entreprise opère, l'un des objectifs des dirigeants est de mettre en place un système d'information basé sur la coordination des tâches, la coopération et sur le partage des informations et qui s'articule autour des deux composants suivants :

- La gestion du contenu destinée à gérer les informations brutes et les transformer en connaissances mieux structurées.
- La gestion des accès, c'est-à-dire la gestion des flux et protocoles d'échanges dans les réseaux de télécommunication internes ou partagés avec les partenaires.

Le gestionnaire a besoin de se baser sur des données traitées et élaborées dans sa prise de décision dans le but de diminuer le temps de réaction aux changements du marché et de l'environnement.

Dans l'objectif de la maximisation du chiffre d'affaires qui constitue la ressource financière unique de l'entreprise à partir de la quelle vont être réglés :- les charges d'exploitation avec les salaires ;- les provisions et les amortissements, y compris l'acquisition des équipements et la réalisation des investissements : - le paiement des échéances des prêts à moyen et long termes éventuellement contractés. L'entreprise a intérêt de disposer d'un système parfaitement organisé d'enregistrement comptable fiable des opérations, et dont les données ne peuvent se refléter que sur les balances comptables mensuelles consolidées et en fin d'exercice au Bilan, au Tableau des Comptes de Résultats, et des documents justificatifs détaillés qui les accompagnent.

Dans le cadre de notre travail, nous avons essayé de relever une préoccupation majeure ressentie en matière de fiabilité et d'exactitude des informations financières et comptables enregistrées avec d'énormes difficultés particulièrement celles provenant des agences commerciales d'Algérie Télécom.

D'importantes réserves sont relevées particulièrement en fin d'exercice par les commissaires aux comptes qui sont la résultante d'un manque d'attention et donc de prise en charge par les principaux responsables des impératifs de la tenue d'une comptabilisation des opérations financières qui ne devrait souffrir d'aucune lacune.

La comptabilisation au niveau de la Direction Générale n'est dans l'état actuelle qu'une forme de consolidation des données qui parviennent de diverses structures et plus particulièrement des ACTELS (Agences Commerciales des Télécommunications) qui couvrent près de 80% des créances de l'entreprise ; créances détenues sur des clients ordinaires, les grandes entreprises, l'état et les collectivités. Ces données ne sont contrôlées que par des rapprochements et des recoupements des informations, sans avoir prise sur les modes d'enregistrements et de contrôles aux niveaux où ces opérations sont initiées.

Dans ce sens, Algérie Télécom a mis à la disposition de ses agents un système d'information dont le but est d'améliorer le fonctionnement des procédures existantes et d'accentuer par conséquent sa réactivité et sa compétitivité.

Solliciter simplement des structures comptables et financières de la Direction Générale d'avoir à assurer par des contrôles sur place la fiabilité des informations sans se pencher sur

les véritables causes de ces défaillances, ne constitue pas une prise de responsabilité pour résoudre efficacement les problèmes réellement posés.

Tout au long de cette étude, on va essayer de répondre à différentes questions qui soutiennent notre problématique, et qui sont :

- Quelles sont les préoccupations majeures ressenties par les différents utilisateurs du système d'information et qui les poussent à douter de la fiabilité et de l'exactitude des informations financières et comptables ?
- A quoi sont dues ces préoccupations ? au système informatique en place où bien aux procédures de gestion ?
- Comment peut-on obtenir des informations fiables qui reflètent la réalité financière et comptable de l'entreprise, utilisables dans l'établissement des états de synthèse ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons proposé de tester les hypothèses suivantes :

- Vu les difficultés rencontrées lors de l'établissement des états de synthèse, les dirigeants de l'entreprise doutent de la régularité et de la sincérité des informations garantant la fiabilité des données comptables et financières de l'entreprise.
- Le système d'information en place n'est pas en adéquation avec les besoins spécifiques de l'entreprise.
- L'obtention d'une information fiable sera garantie avec la mise en place d'un nouveau système d'information plus adapté aux particularités de gestion de l'entreprise.

Dans le cadre de notre travail de recherche, on va tout d'abord essayer d'identifier le système d'information existant, ses capacités et ces outils. En effet, dans son processus organisationnel, il existe d'énormes quantités d'informations. La masse ne fait pas la pertinence. La profusion ne crée pas de la valeur, mais une analyse de l'indispensable, de l'utile et du secondaire favorise un nouveau regard sur les pratiques des systèmes d'information dans cette entreprise.

Ensuite, on va mener une réflexion poussée sur ses performances et ses dysfonctionnements. Et enfin, et avec la collaboration des utilisateurs du système, on va essayer de mettre en place un système d'information qui devra améliorer le processus de l'entreprise.

Afin de réaliser cette étude, notre thèse s'articulera autour de deux parties indissociables :

La première partie : est une partie théorique qui sera orientée vers deux axes :

- La présentation des systèmes d'information et leur contribution dans la gestion des connaissances. Il s'agit de montrer que la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et des compétences professionnels confère à l'entreprise un avantage compétitif sur le marché ;
- La contribution des systèmes d'information comptable dans la représentation de l'image fidèle de l'entreprise. Il s'agit de montrer que disposer d'une comptabilité fiable et performante qui reflète la réalité de l'entreprise passe essentiellement par l'utilisation des outils technologiques tels que le matériel informatique mais aussi par l'utilisation de procédures permettant d'identifier le circuit des responsabilités en matière de gestion administrative, comptable et financière.

La deuxième partie : concerne Algérie Télécom comme organisme Algérien leader dans le secteur des télécommunications. Cette partie sera orientée sur trois axes :

- La présentation de l'organisme d'accueil, ses différentes structures qui interviennent dans le processus de traitement de l'information dédiée aux encaissements ainsi que la présentation des systèmes informatiques en place ;
- Analyse du système d'information comptable existant, son personnel, sa structure et les procédures mises en place pour le traitement des encaissements ;
- Proposer les alternatives possibles au profit de la mise en place d'un système d'information comptable performant plus adapté aux spécificités de l'entreprise.

Partie théorique

Chapitre 1 : Généralités sur le système d'information

Introduction

Toute organisation, dans la conduite de ses activités, doit en permanence traiter des données. Les technologies actuelles de l'information et de la communication offrent aux entreprises des outils de collecte, de traitement, puis de diffusion des informations de plus en plus puissantes.

La complication des processus de traitements, l'augmentation sans cesse croissante de la taille des organisations et du volume des informations traitées ainsi que les évolutions permanentes de l'environnement (notamment réglementaire), multipliant les « surfaces de contacts » entre systèmes d'information internes et systèmes d'information externes, sont autant de facteurs qui pressent l'évolution dans la prise en compte des problématiques auxquelles sont exposées les organisations et dont la traduction réside la plupart du temps dans une adaptation nécessaire, rapide, rationnelle et efficace du système d'information pour conserver le niveau de compétition recherché.

La deuxième partie du XXe siècle fut marquée par l'hégémonie des TIC (les technologies d'information et de communication : téléphone portable, Internet, ordinateur, etc.). Cette hégémonie marqua la montée en croissance de l'économie moderne, celle du savoir qui se caractérise par la concurrence par l'innovation, remplaçant la concurrence par les prix.

L'économie postindustrielle dans laquelle nous nous trouvons est marquée par une création de valeur passant par la valorisation d'actifs immatériels tels que les actifs de connaissance. Leur maîtrise est devenue déterminante bien qu'ils puissent, pour certains, être difficilement identifiables. Pour autant, le capital immatériel n'est pas une nouveauté. Ce sont les regards portés sur le sujet qui ont changé, muri et convergé depuis les trois dernières décennies.

Le système d'information représente plus de 80% du capital immatériel. Il est normal de chercher une bonne compréhension des composantes, des spécificités et des outils de mesure et de gestion associés au capital immatériel.

Dans ce premier chapitre, notre objectif est d'appréhender de manière générale, ce que l'on désigne par un système d'information. Nous évoquerons dans la première section les grandes approches conceptuelles qui ont contribué à expliquer le fonctionnement général des systèmes mais aussi le concept d'information.

La deuxième section est consacrée à la définition des caractéristiques qui permettent de considérer le système d'information un investissement contribuant à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Enfin, dans la troisième section, on rappellera que pour avoir un système d'information crédible et pérenne, il faut mettre en place un contrôle assurant une totale transparence, permettant de comprendre l'articulation des processus, leur rôle, leur capacité, leur maturité et leur performance.

Section 1 : Le système d'information et les flux de données

Les systèmes sont usuellement présentés et décrits selon deux approches, soit du point de vue structurel, soit sous l'angle fonctionnel. Dans le premier cas, l'accent est mis sur la composition du système (les éléments, le réseau de connexion interne, les interfaces, etc.). Dans le second, il s'agit d'expliquer le système au travers de ses modalités de fonctionnement. En l'espèce, les théoriciens des systèmes distinguent généralement les flux, les organes de stockage et les différents processus de pilotage.

Parmi tous les flux traversant l'entreprise, les flux d'information jouent un rôle majeur.

1. L'entreprise comme un système

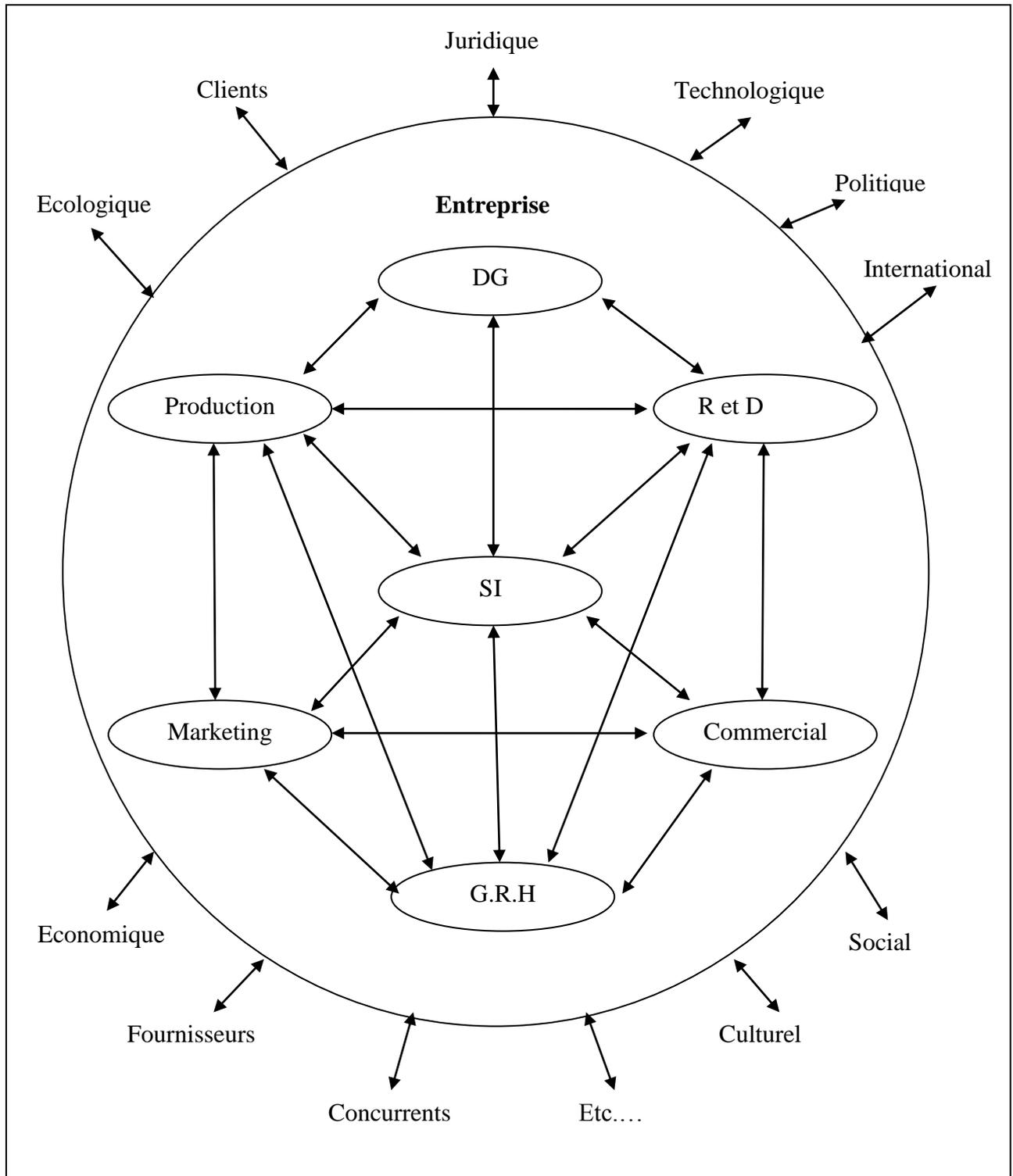
« La théorie des systèmes qui définit un système comme un ensemble d'organes, de procédures et d'idées, organisé en vue de la réalisation d'un objectif commun et distinct de son environnement, s'applique plus particulièrement bien à l'étude des organisations »¹. En effet, l'organisation, en tant qu'organisme complexe composé de multiples parties interconnectées en évolution permanente sous l'action de l'environnement et de ses dirigeants, est assimilable à un système.

Envisager l'entreprise comme un système, consiste à la considérer comme un « ensemble organisé, composé de différentes fonctions, différents services et individus en interaction permanente, ayant des objectifs qui peuvent être communs ou divergents voire contradictoires, et ouverte sur son environnement externe, source de menaces à appréhender mais aussi d'opportunités à saisir. L'entreprise doit s'y adapter en permanence pour sa survie et sa croissance »².

¹ Annelise Conleau-Dupont : *Système d'Information de Gestion*, Edition Nathan, 2007, p17.

² Pierre Jourde, Didier Kueviakoe : *Système d'information de gestion*, édition Eska, 2007, p 11.

Figure n°1 : Le système Entreprise



Source : Pierre Jourde, Didier Kueviakoe, op.cit., p11

L'ensemble des caractéristiques d'un système est applicable à l'entreprise :

- Une entreprise est une organisation **identifiable** intégrée dans un **environnement** qui englobe tous les éléments externes susceptibles d'affecter son activité (individus, organisations, réglementations, phénomènes...).
- Une entreprise est une organisation économique qui produit et qui répartit, elle est en interaction avec son environnement. Cette interaction se traduit par des échanges de toutes nature appelés **flux**. C'est cet ensemble d'échange qui permet à l'entreprise d'agir, c'est-à-dire de réaliser son activité et d'atteindre ses objectifs.
Ces flux sont de trois natures : flux d'activité, flux de structure et flux d'information.
 - **Les flux d'activité**, ou de performance, sont les flux logistiques (matières premières, en cours, produits finis, etc.) et les flux monétaires (trésorerie, capitaux, éléments financiers, etc.)
 - **Les flux de structure** sont les flux des équipements d'actifs (ateliers, bureaux, magasins) et les flux du personnel (saliés, intérimaires, représentants multiscartes, etc.)
 - **Les flux d'information** sont composés d'éléments informels (culture, pressions politiques, pressions sociales...) et d'éléments formalisés (marché de l'innovation [recherche et enseignement, brevets...], sollicitations des partenaires économiques, actions commerciales des concurrents...). « Les flux informationnels permettent aux gestionnaires d'obtenir rapidement une représentation de l'entreprise, de ses relations avec l'environnement, les partenaires et les marchés. L'interaction entre la structure de l'organisation et le système d'information est indéniable. Ce dernier influe sur la coordination et l'intégration des différentes fonctions de l'entreprise et agit sur le comportement des individus et le déroulement des procédures d'action »¹.
- Une entreprise est une organisation régulée. « L'organisation est un système régulé, s'adaptant en permanence pour atteindre les objectifs fixés, que ce soit par autorégulation ou grâce à l'existence d'organes de commande (direction) »².
- Une entreprise est un système composé de trois sous-systèmes interdépendants mais en interaction.
 - **Le système opérant (ou système opératoire)** : Son but est l'amélioration des processus opérationnels permettant la création de la valeur pour l'entreprise et ses partenaires
 - **Le système de décision (ou système de pilotage ou système de management)** : Ce système finalise l'entreprise en lui assignant ses objectifs. Il est relié aux autres sous-systèmes par des flux internes d'information. Il analyse l'environnement et le fonctionnement interne de l'entreprise. Il contrôle l'exécution des tâches du système opérant et assure la régulation du système en conservant des scénarios de solutions.

¹ Pascal Fabre, Nathalie Dubost, Guy Solle : Synthèse Economie et Comptabilité, édition Dunod, 4^e édition, 2005, p 403.

² Annelise Conleau-Dupont, op.cit., p 18.

- **Le système d'information** : Son rôle est déterminant pour communiquer et échanger efficacement en interne (intranet, groupware...) et avec les partenaires externes (extranet, EDI, CRM, Business Intelligence, etc.).

Les informations internes sont de différentes natures. Les informations émises par le système opérant à destination du système d'information sont des informations détaillées renseignant sur les résultats obtenus par l'activité.

Le travail du système d'information consiste à mémoriser ces informations et à les synthétiser pour les transmettre ensuite au système de décision.

Le système de décision exploite les informations synthétiques reçus du système d'information. Il prend des décisions et transmet ses ordres sous forme d'informations incitatives.

Pour exécuter ces tâches, le système opérant utilise les informations mémorisées par le système d'information.

2. Le système d'information de l'entreprise

2.1. La notion de système d'information

Tout gestionnaire qui travaille dans une organisation est confronté au problème de l'information : savoir pour agir, savoir pour décider, savoir pour contrôler... cela constitue un impératif permanent pour tous ceux qui doivent diriger d'autres personnes ou, plus modestement, effectuer leur travail quotidien de financier, de commercial, de comptable, de gestionnaire de production, etc.

Le système d'information « est l'ensemble structuré des moyens non seulement informatique, mais aussi humains et autres matériels, permettant de collecter, traiter, mémoriser et diffuser l'information dans l'entreprise et vers l'extérieur »¹. Dans une entreprise donnée, ce système est plus ou moins avancé en termes d'automatisation.

Un SI s'occupe de la gestion des processus de gestion. Son but est de coordonner des activités soumises à des contraintes de temps et d'espace. Pour se faire, un système d'information a besoin **d'acteurs** puisque chaque personne a, seul et avec les autres, des activités de communication et d'information. L'information est échangée, produites pour travailler ou pour rendre compte de son activité.

Ce système d'acteurs est entouré, encadré, de façon plus ou moins lourde, par un **système de règles**, de méthodes ou de procédures, repérées voire reconnues par tous. Ce niveau organisationnel vise à structurer les échanges informels, à stabiliser un système relationnel pour une meilleure efficacité.

Il peut y avoir, en troisième lieu, un **dispositif technique** pouvant se matérialiser par un réseau ou un outil informatique. Il complète ce système organisationnel dont il est le miroir ou

¹ Bernard Apothéloz, Alfred Stettler, Vincent Dousse : *Maitriser l'Information Comptable « Théorie Comptable et Théorie des Comptes »*. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 5^e édition, 2005, p 17.

une projection dans l'avenir. Il condense en lui à la fois des types d'informations à gérer, à recueillir et les processus de traitement qui y sont associés, ainsi que les représentations de ces concepteurs vis-à-vis de l'opérationnalité du système d'ensemble. Contraintes techniques et attentes organisationnelles s'inscrivent dans l'outil technique supposé résoudre un certain nombre de problèmes, aider les personnels dans leur travail, ou apporter une visibilité de l'organisation du travail. « Un système d'information est donc avant tout un système d'acteurs intervenant autour d'objectifs, d'un projet commun, que ce soit de façon ponctuelle ou permanente ; il a des moyens, et a mis en place des procédures. Il peut y avoir un système technique, mais toujours un système organisationnel »¹.

Le système informatique est la partie automatisée du système d'information. Désormais, l'usage d'un système informatique, support matériel du système d'information et de communication de l'entreprise, s'inscrit dans une recherche de performance organisationnelle.

« Un système informatique est l'ensemble structuré des matériels et des logiciels, ainsi que tous les moyens de télécommunication qui permettent d'automatiser les fonctions et les informations. Il est construit au fil du temps par des investissements technologiques acquis sur le marché de l'informatique et/ou développés en interne »².

Donc les composants du système d'information sont :

2.1.1. Les informations

« L'information est un élément de connaissance susceptible d'être représenté à l'aide de conventions pour être conservé, traité ou communiqué. »³.

L'information est tout ce qui forme de manière significative une représentation imagée de la réalité. L'information n'est donc pas simplement une donnée brute mais c'est aussi la signification qui l'accompagne.

A cet égard, la signification d'une donnée peut être différente d'une personne à une autre.

« L'information est souvent présentée comme une nouvelle ressource pour l'entreprise (au-delà des matières, du travail, du capital technologique et financier). Il s'agit d'un actif à gérer qui apporte de réelles opportunités mais aussi des dangers (une mauvaise représentation du marché ou de la concurrence par exemple) et qui suppose une transformation de la structure et des supports technologiques adaptés. La conception de la stratégie globale de l'entreprise intégrera la politique de gestion de l'information »⁴.

L'information est « intégrée comme un bien immatériel à l'outil de travail. Elle est à ce titre une source collective de profit et une des garanties de pérennité de l'entreprise »⁵

¹ Camille Moine, *Organisation du Système d'Information de Gestion*, édition Foucher, 2001, p13.

² Pierre Jourde, Didier Kueviakoe, *op.cit.*, p17.

³ Camille Moine, *op.cit.*, p21.

⁴ Pascal Fabre, Nathalie Guy, *op.cit.*, p 407.

⁵ Œuvre Collective du Commissariat Général de plan, *Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises*, la Documentation Française, 1994, p 39.

2.1.2. Les moyens

On distingue les moyens humains, les moyens matériels et les méthodes.

a) Les moyens humains

Les moyens humains sont composés de l'ensemble des personnes qui reçoivent, manipulent et émettent de l'information.

b) Les moyens matériels

Les moyens matériels sont constitués de l'ensemble des machines, de degré de technicité plus ou moins poussé, permettant de recevoir, manipuler et émettre de l'information.

Les moyens matériels s'entendent avec leurs supports.

c) Logiciels et procédures

Les logiciels correspondent à l'ensemble des programmes d'application et de service nécessaires au fonctionnement du système d'information (s'il est informatisé). Les procédures décrivent, quant à elles, l'articulation entre les traitements manuel et automatisé.

On peut citer notamment : les méthodes (mathématiques, de recherche opérationnelle, comptables, économiques, etc.), les algorithmes, les plans, les normes, les procédures administratives, les règlements, les programmes informatiques, les logiciels d'ordinateurs, etc.

« Le système d'information (SI) est l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise et des moyens mis en œuvre pour les gérer »¹.

Définit de cette manière, le système d'information ; élément incontournable de l'actif immatériel, comporte trois volets : le capital humain, le capital relationnel et le capital organisationnel.

« Le capital humain peut être assimilé aux savoirs et à routines détenues par les salariés de l'entreprise ou tout ce qui est dans la tête des gens »². Il exprime notamment la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à travers l'intelligence des employés, leur façon de faire, leur créativité et leur façon de travailler.

« Le capital organisationnel peut être assimilé à tout ce qui reste dans l'entreprise à la fin de la journée. Il est ce qui constitue l'organisation indépendamment des individus pris isolément »³. Il exprime la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à la pérenniser au travers de son capital processus et de son capital renouvellement et développement du business. En d'autres termes, il s'agirait de la propriété intellectuelle, des systèmes, des processus, des bases de données, la culture, la gestion des risques, le knowledge management, les talents de créativité, etc.

¹ Camille Moine, op.cit., p13.

² CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), DSI et Capital Immatériel-Maturité et Mise en Ouvre : Promouvoir l'Usage des Systèmes d'Information comme Facteur de Création de Valeur et Source d'Innovation pour l'Entreprise, 2006, p 40

³ Idem, p40.

« Le capital relationnel regroupe tout ce qui relie l'organisation à son environnement. Il s'agit de toutes les relations externes à l'entreprise telles que les relations clients, les relations fournisseurs, les investisseurs, les communautés, les réseaux, les régulateurs etc. »¹. Globalement, il exprime la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à la pérenniser dans ses relations avec ses partenaires extérieurs.

Dans une entreprise donnée, ce système est plus ou moins évolutif, plus ou moins ouvert, plus ou moins apte à s'adapter aux exigences de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

2.2. Les facteurs déterminants du système d'information

En tant que fonction de support, « le système d'information est influencé par l'environnement de l'entreprise, les caractéristiques de celle-ci et les options stratégiques de ses dirigeants »².

2.2.1. Les facteurs environnementaux

L'environnement technologique a nettement progressé ce qui a eu un impact sur le potentiel des entreprises en matière de traitement de l'information. Ces dernières se trouvent confrontées à des sources et à des volumes d'informations de plus en plus grands qui nécessitent, malgré les progrès constants des possibilités des matériels et des logiciels, la recherche permanente de moyens efficaces de traitement.

« L'information, devenue un facteur clé de management et de la stratégie, conduit les entreprises à utiliser de nouvelles technologies de l'information (TIC) fondées sur l'utilisation de l'informatique ou de la micro-informatique, de la gestion de bases de données intégrées, du traitement de l'image, du courrier électronique, de la vidéotransmission, de l'échange de données informatisées, etc. »³.

« Les opportunités offertes par les NTIC sont nombreuses et touchent aujourd'hui aussi bien les individus que les collectivités. Elles permettent aux entreprises de réagir rapidement aux évolutions des marchés. Elles leur permettent aussi de faire preuve de flexibilité. Elles constituent un facteur déterminant dans la formation des métiers à l'informatique »⁴. La technologie web, nouvelle donne du marché de la consommation, explose dans les années 2000. Qualifiée de Netéconomie⁵, elle a changé les nouveaux rapports à la consommation, à la production, au travail. Reposant sur les technologies nouvelles dont l'utilisation n'était pas encore assimilée.

L'évolution de **L'environnement économique** favorise aussi la mise à disposition à distance des applications afin d'accompagner la progression des entreprises qui tend vers

¹ CIGREF, DSI et capital immatériel, op.cit., p40.

² Marie Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-Michelle Gautier, Management des Systèmes d'Information, édition Dunod, p112.

³ Pascal Fabre, Nathalie Dubost, Guy Solle, op.cit., p 406

⁴ Frantz Rowe : Faire de la Recherche en Système d'Information, édition Vuibert, 2002, p268.

⁵ Net économie : investissement en technologie de l'information et de la communication, bulle internet, etc.)

l'ouverture sur le marché mondial, l'adoption d'une organisation facilitant le contact avec les clients de l'entreprise et ses fournisseurs.

Le secteur d'activité influence le choix des entreprises en matière de système d'information. Les entreprises à forte intensité informationnelle investissent plus que les autres dans les applications lui permettant d'avoir une valeur ajoutée dans la gestion de son activité.

On peut citer aussi les **réglementations gouvernementales et le marché** qui influent sur le coût de la main-d'œuvre informatique. De plus, **l'état de la concurrence** permet ou non à l'entreprise d'attirer et de retenir les meilleurs informaticiens, ce qui requiert une structure d'accueil spécifique.

2.2.2. Les facteurs internes à l'entreprise

Le SI existant est un élément qui peut générer une résistance aux changements dictés notamment par les nouvelles technologies de l'information. « Cette résistance peut provenir de trois sources différentes :

- Des individus, en qualité d'utilisateurs ou de professionnels de l'informatique ;
- Des systèmes, du fait des méthodologies et des outils utilisés lors de leur conception, leur réalisation et leur mise en œuvre ;
- De l'interaction entre les individus et les systèmes »¹.

A l'inverse, si l'existant devient obsolète, il existe une pression, notamment de la part des utilisateurs, pour le faire évoluer.

La taille de l'organisation est un premier facteur qui va conduire à privilégier certains aspects dans les choix de système d'information.

Le désir de se différencier par rapport aux autres est un élément essentiel qui détermine **La stratégie** de l'entreprise en matière de système d'information. D'une part, Elle peut adopter une stratégie innovatrice en utilisant les technologies d'information comme source d'avantage concurrentiel ou une stratégie de suivi si l'entreprise redoute les coûts générés par l'expérimentation des nouvelles technologies. D'autre part, le plus souvent, la structuration de la fonction SI suit celle de l'entreprise. Ainsi, une entreprise dont le mode organisationnel est fortement hiérarchique conduit le plus souvent à une structure fortement hiérarchisée de la fonction informatique. Plus généralement, la stratégie de l'entreprise dictera la politique informatique en termes d'externalisation, de centralisation-décentralisation, de progiciels de gestion intégrée (PGI), de gestion de la relation client, etc. Ceci conduira naturellement à la présence de spécialistes dans ces domaines, spécialistes qu'il faudra regrouper au sein d'unités opérationnelles.

3. Typologies des systèmes d'information

La diversité des structures internes et des moyens dont dispose l'entreprise est à l'origine de la diversité des types de système d'information.

¹ Frantz Rowe, op.ci., p268.

3.1. Typologie basée sur le critère du degré de formalisation des moyens

3.1.1. Le SI formel

Le SI formel est l'ensemble des procédures codifiées, des documents, des messages rigoureusement spécifiés véhiculant de l'information structurée sous forme écrite pour l'essentiel.

Exemple : *le SI comptable (écritures comptables, journaux, grand livre, bilan...)*

3.1.2. Le SI informel

Le SI informel est l'ensemble des expressions improvisées, sans règles précises, sans traces systématiques, véhiculant de l'information très souvent sous forme orale.

Exemple : *les conversations, les rumeurs, les discussions téléphoniques...*

Toutes les entreprises fonctionnent avec ces deux types de SI, mais appréhender et modéliser le SI informel s'avère être une tâche peu opérationnelle.

3.2. Typologie basée sur le critère du nombre d'utilisateurs

3.2.1. Le SI individuel

Le SI individuel est l'ensemble des moyens, procédures et informations permettant à une personne d'accomplir son travail.

Exemple : *un poste de travail avec matériel de bureau, dossiers, fiches, procédures à suivre selon les travaux à effectuer, etc.*

L'individu qui se sert du SI est généralement appelé l'utilisateur. Pour cette raison, on parle aussi du SI de l'utilisateur.

3.2.2. Le SI collectif

Le SI collectif est l'ensemble des moyens, procédures et informations permettant à un ensemble d'individus de l'entreprise de travailler à des tâches communes.

Exemple : *l'ensemble des postes de travail gérant la comptabilité de l'entreprise. Le système est coordonné et permet la communication de plusieurs personnes (chef comptable, aide comptable...) utilisant, traitant, diffusant les informations comptables (ventes, achats immobilisations, règlements...) par des moyens divers (ordinateurs, réseau local...) et selon des procédures préétablis (saisie des écritures, contrôle, lettrage...).*

3.2.3. Le SI interentreprises

Le SI interentreprises est l'ensemble des moyens, procédures et informations partagés par des individus appartenant à des entreprises différentes.

Exemple : L'EDI (Electronic Data Interchange, en français : Echange de donnée informatisé) consiste, pour deux entreprises (ou plus), à mettre en commun une partie de leur système d'information, grâce à l'interconnexion de leurs systèmes informatiques respectifs et à l'échange de données utilisables directement par des moyens informatiques.

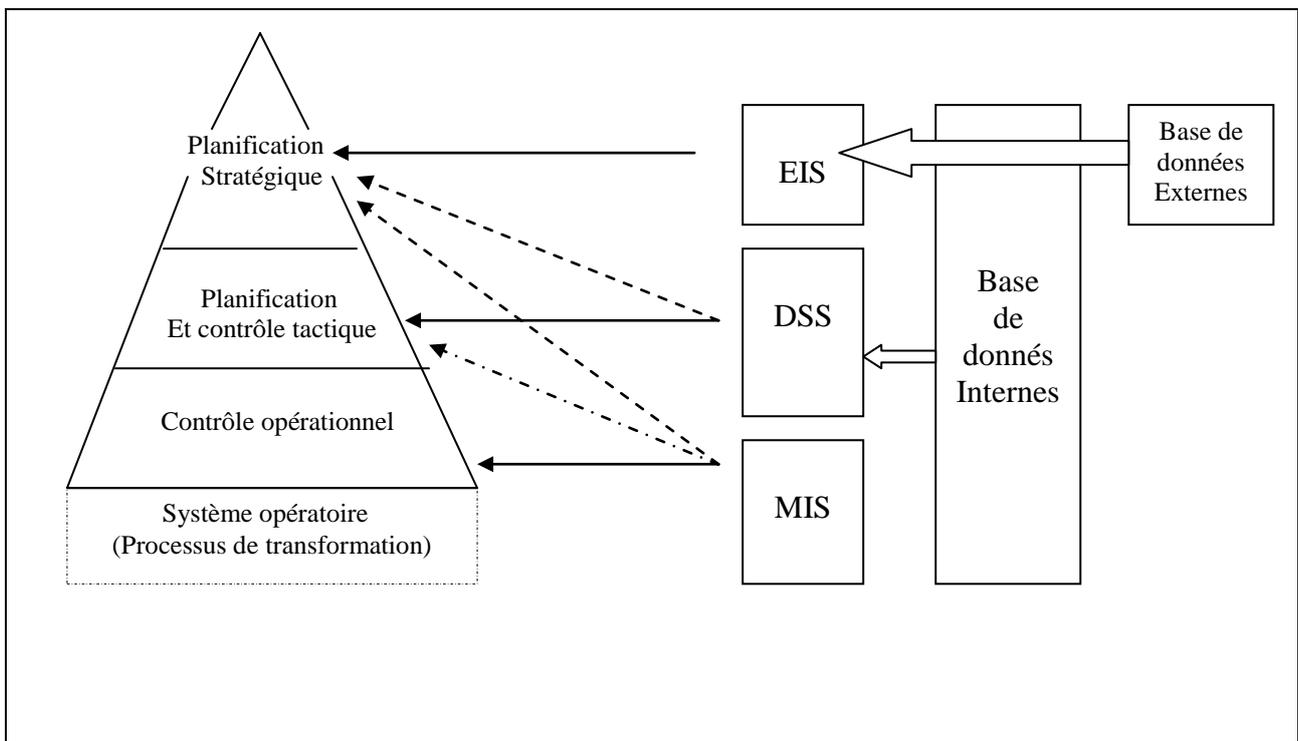
3.3. Typologie basée sur le critère du niveau de décision

Selon le niveau hiérarchique, l'utilisateur s'adresse à des sous-systèmes d'information décisionnels spécifiques. En la matière on distingue généralement les MIS, les DDS et les EIS.

3.3.1. Le Management Information System (MIS)

Les MIS (en français : systèmes d'information pour la gestion opératoire) sont des systèmes d'information d'aide à la gestion courante construits à partir des systèmes de traitement des opérations quotidiennes. Destinés aux décideurs de bas niveaux, ils fournissent des informations très peu agrégées, de degré de précision élevé et d'horizon temporel couvrant le très court terme (1 jour à 1 mois). Ils permettent de synthétiser les informations sous la forme de rapports périodiques. Ces rapports ont pour finalité de contrôler le fonctionnement opérationnel de l'entreprise, c'est-à-dire le respect des contraintes en ressources dans l'accomplissement des tâches.

Figure n°2 : Les systèmes d'information décisionnels.



Source : Camille Moine, op.cit., p19.

3.3.2. Le Decision Support System (DSS)

Les DSS (en français : systèmes d'aide à la décision ou SIAD pour « Système Interactif d'Aide à la Décision ») sont des outils informatiques d'analyse, de planification et d'aide à la décision dont la mise en œuvre passe par un dialogue entre l'être humain et la machine. Destinés aux niveaux de décision supérieurs (personnel d'encadrement), ils fournissent des informations moyennement synthétiques, de degré de précision moyennement élevé et d'horizon temporel couvrant le court terme (1 à 12 mois). Une entreprise a souvent plusieurs DSS, généralement spécialisés par fonction (production, finances, contrôle de gestion, marketing, etc.), dont le but est de permettre de contrôler la disponibilité et l'utilisation des ressources par rapport aux objectifs fixés (contrôle tactique).

3.3.3. L'Executive Information System (EIS)

Les EIS (en français : systèmes d'information de direction) sont des systèmes d'information fusionnant plusieurs sources de données (comptables, commerciales, financières, etc.) d'origine interne et externe. Destinés aux décideurs de plus haut niveau (direction de l'entreprise), ils fournissent des informations d'importance vitale, très synthétiques, de faible niveau d'exhaustivité et d'horizon temporel allant du court terme (1 an) au long terme (environ 5ans). Ces systèmes peuvent être orientés vers la présentation individualisée et synthétique d'informations passées, vers la création de tableaux de bord, vers la prévision ou vers la recherche de scénarios alternatifs. Ils aident les dirigeants dans leur tâche de planification stratégique, c'est-à-dire de fixation des objectifs à atteindre et de détermination des ressources nécessaires pour les atteindre.

3.4. Typologie basée sur le critère du degré d'automatisation des tâches

3.4.1. Le SI manuel

Avec un tel SI, toutes les opérations sur les informations sont assurées par l'être humain sans recours à des machines (moyens mécaniques, électromécaniques ou électroniques).

Exemple : *chez un artisan, si la prise de commande, l'établissement du devis puis de la facture, l'enregistrement des écritures comptables sont réalisés sur support papier sans assistance d'aucun moyen technique, mais uniquement avec des moyens intellectuels et manuels, on peut parler de SI manuel.*

3.4.2. Le SI mécanisé

Avec ce type de SI, certaines opérations sur les informations sont réalisées par des machines électromécaniques spécialisées.

Exemple : *dans une PME, si la secrétaire chargée d'élaborer les factures des clients utilise une machine à calculer et une machine à écrire, on peut parler de SI mécanisé.*

3.4.3. Le SI automatisé

Avec un tel SI, les opérations les plus significatives sur les informations sont assurées par des machines électroniques programmables effectuant des traitements automatiques (calculs répétitifs, calculs complexes, mémorisation de données, édition de documents

comptables, de bordereaux, etc.) ou intervenant dans des traitements semi-automatiques (saisie, consultation ou mise à jour de données, etc.). Dans ce dernier cas, on parle de « traitements interactifs » pour désigner les opérations assurées grâce à une intervention conjointe (souvent sous forme de dialogue) de l'être humain et de la machine.

Exemple : dans une grande entreprise, si la gestion comptable, la gestion du personnel, la gestion de la production, etc. sont réalisées grâce à des progiciels spécifiques ou des programmes informatiques exploitant une ou plusieurs bases de données implantées sur une ou plusieurs ordinateurs, on peut parler de SI automatisé.

4. La structure de la fonction SI

« La nécessité de maintenir au sein de l'entreprise une Direction des Systèmes d'Information (DSI) disposant d'une information étendue à jour, demeure primordiale »¹. A défaut de modèle idéal et unique, on peut identifier un ensemble de bonnes pratiques et de modèles d'organisations à adapter en fonction du contexte et de la culture de l'entreprise :

- Un modèle d'organisation qui fonctionne dans un contexte peut être un véritable échec dans un autre contexte ;
- La culture, la maturité des acteurs, la situation géographique, les individus mais aussi l'historique sont des éléments clés dans une organisation : il ne faut pas les ignorer.

4.1. Les critères déterminant un modèle d'organisation des systèmes d'information

L'organisation des SI repose sur « différents critères présentés dans la liste suivante (non exhaustive) :

- Secteur d'activité de l'organisation ;
- Place du SI dans la chaîne de valeur de l'entreprise ;
- Taille de l'organisation ;
- Structure de la DSI : centralisée, décentralisée, fédérale ;
- Variété des métiers de l'organisation ;
- Volume et qualité des ressources et compétences SI ;
- Type et niveau de complexité du (ou des) SI ;
- Maturité des Métiers dans l'approche SI »².

« Le métier de l'entreprise influe sur les variables essentielles à gérer, sur la structure des données pertinentes et sur les règles de gestion à appliquer. Par conséquent la construction du système d'information, adéquat pour une entreprise donnée à un moment donné de son histoire, doit tenir compte de son métier »³

La prise en compte de tout ou partie de ces critères est variable d'une entreprise à l'autre, le secteur d'activité et le contexte de l'entreprise jouent un rôle déterminant sur la place du SI dans la chaîne de valeur de l'entreprise, et sur l'organisation de la DSI qui en découle.

¹ CIGREF : DSI et capital immatériel, op.cit., p19.

² CIGREF, Relations DSI-Métiers : Vers une Gouvernance Commune du Système d'Information, Octobre 2009, p 7.

³ Michelle Gillet, Patrick Gillet : Management des Systèmes d'Information, édition Dunod, 2010, p51-52.

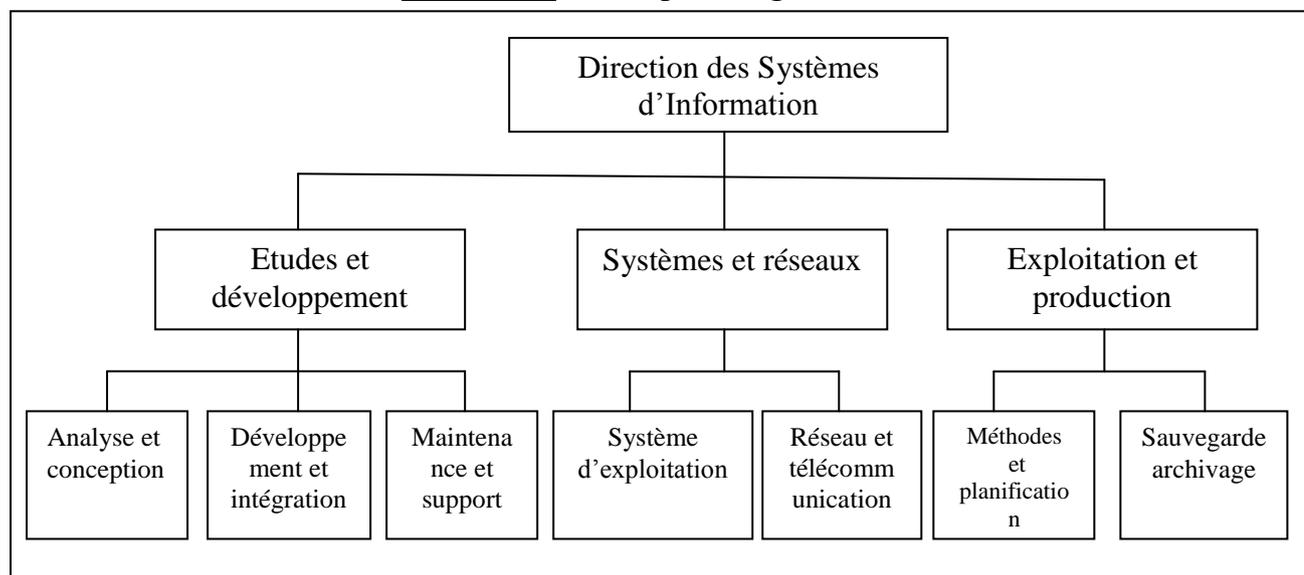
4.2. Les différentes structures des systèmes d'information

Bien qu'il n'existe pas de structure idéale, on peut distinguer plusieurs types d'organisation qui caractérisent la structure de la fonction SI. Chacune d'entre elles peut être plus adaptée à un mode organisationnel que l'autre.

4.2.1. L'organisation horizontale

Ce mode organisationnel favorise un découpage fonctionnel des activités, il permet de regrouper les tâches selon le critère de spécialisation. Ainsi, on trouve, au sein de la DSI, des spécialisations liées aux études et développement, à l'optimisation du système et à la production informatique, voir figure (3). Toutefois, elle peut générer et favoriser des conflits entre fonctions. Elle peut aussi limiter les contacts informels entre les groupes, ce qui est préjudiciable à la conduite de certains projets.

Figure n° 3 : Exemple d'organisation horizontale



Source : Frantz Rowe, op.cit., p 261.

4.2.2. L'organisation verticale (organisation par opérations)

Ce mode d'organisation facilite la réalisation des projets puisque tous les moyens, ressources et expertises sont regroupés dans le but de le réaliser. Les responsables de projet planifient, gèrent les équipes, organisent les activités, dirigent le projet et contrôlent les personnes et les activités liés au projet.

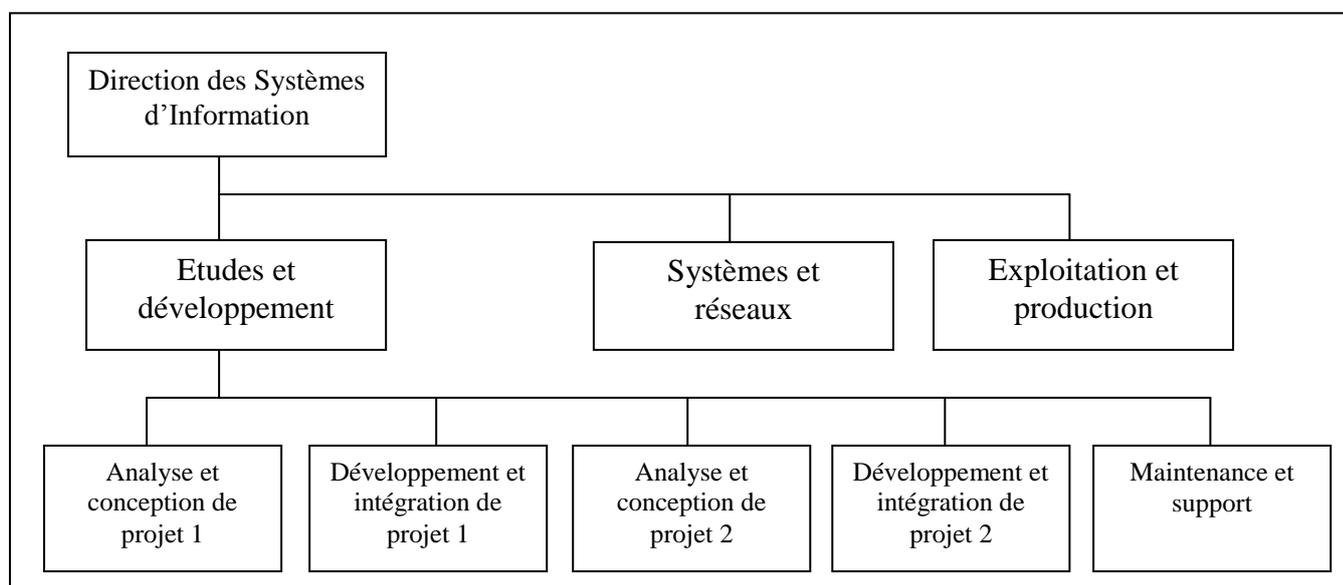
Cette structuration peut être assurée par la mise en place d'une organisation conjointe DSI-Métiers. Elle doit se faire avec les métiers, pour les responsabiliser et assurer la compréhension mutuelle des besoins métiers par la DSI, et les contraintes de la DSI par les métiers.

Ce type d'organisation permet :

- Identification des *inputs* stratégiques / techniques / ... de chaque projet ;
- Définition des lignes directrices pour chaque projet et élaboration du plan de déploiement ;
- Priorisation des projets et choix des scénarios pour chaque projet ;
- Intégration dans une démarche de gestion de projets ;
- Suivi opérationnel et financier.

« Cette organisation favorise l'émergence de méthodologies, de normes et standards, communs à l'ensemble des projets. Elle possède l'avantage supplémentaire de rassembler l'ensemble des fonctions de manière à favoriser la coordination et la réalisation d'un projet. Toutefois, le développement d'un projet requiert une planification et un contrôle précis des ressources humaines informatiques »¹.

Figure n°4 : Exemple d'organisation verticale



Source : Frantz Rowe, op.cit., p262.

4.2.3. L'organisation matricielle

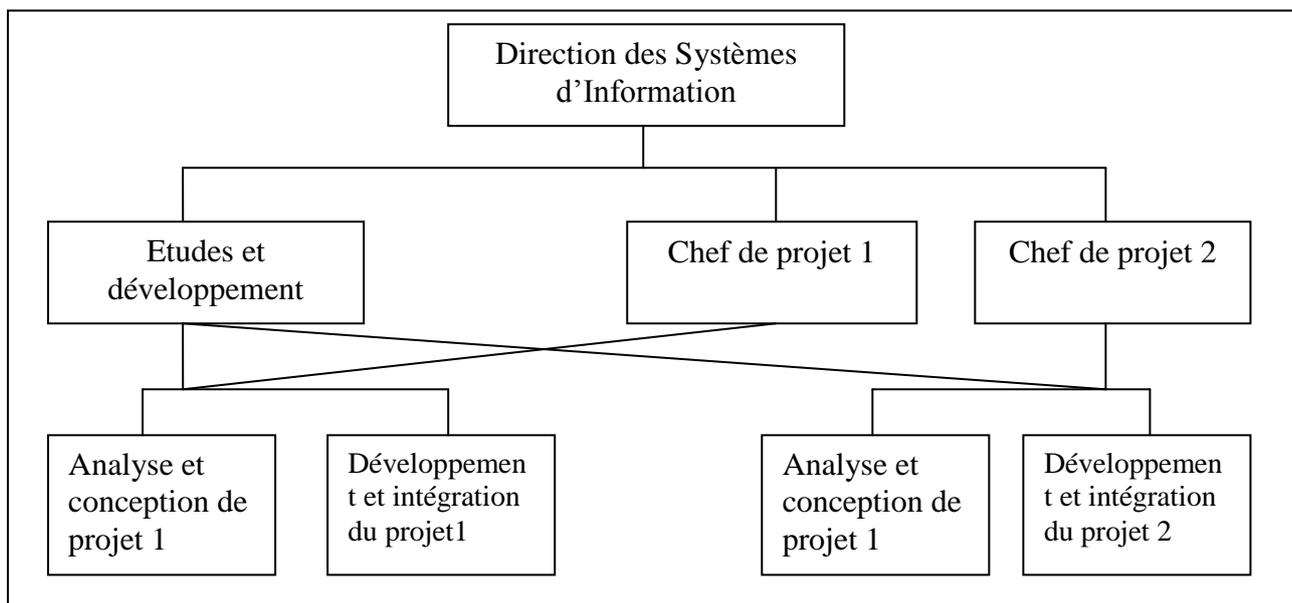
C'est une combinaison de l'organisation horizontale et de l'organisation verticale. Son objectif est de minimiser les dysfonctionnements générés dans les structures par fonctions et celles par projets.

Deux découpages simultanés existent. Le premier est un découpage fonctionnel d'activités. Dans un tel cas, le personnel d'étude et développement est placé sous le contrôle d'un responsable hiérarchique. Le second découpage suit la logique des projets. Il y a donc un partage de la responsabilité entre la structure fonctionnelle et celles par projets. « Cette structure permet de diminuer les inconvénients des structures horizontales et verticales. Toutefois, elle peut favoriser des conflits si un équilibre entre les différents pouvoirs n'est pas

¹ Frantz Rowe, op.cit., p 262.

trouvé. Il n'est pas aisé pour le personnel informatique d'être placé sous deux autorités dont l'objectif n'est pas nécessairement convergent »¹.

Figure n°5: Exemple d'organisation matricielle



Source : Frantz Rowe, op.cit., 262.

Conclusion

La théorie de l'information conduit à considérer l'information comme étant propre à réduire l'incertitude de l'homme vis-à-vis d'une situation ou d'un problème donné. L'information apparaît alors comme une ressource indispensable à la prise de décision et au contrôle et l'individu n'est plus qu'un maillon qui la transmet vers le sommet de l'entreprise, le cerveau qui décide. Sa valeur est immense, bien qu'il soit très difficile de la quantifier.

« Les décisions sont alimentées par les réseaux d'informations qui parcourent l'entreprise et par les modèles qui servent à faire des choix.

L'intégration, c'est-à-dire la réunion dans un système unique de toutes les données de l'entreprise, accessibles de préférence en temps réel, devient un but à atteindre »².

Dans les organisations en place, un « système d'information » est révélateur de l'éthique de l'ensemble qu'il recouvre. Si ce dernier est d'ordre centralisateur et fortement hiérarchisé, il sera figé, circonscrit : il bloquera de fait les initiatives individuelles. Si au contraire l'entreprise souscrit à certains excès en sens inverse et reste laxiste quant à la communication, le « système d'information » sera foisonnant, hétérogène et non maîtrisé.

Dans tous les cas, il est le reflet de l'importance que la hiérarchie intermédiaire attache à l'acte de pouvoir sur les événements et sur les hommes.

¹ Frantz Rowe, op.cit., p 268.

² Bruno France-Lanord : La Problématique du Système d'Information, Editions d'Organisation, 2003, p179.

Section 2 : la performance du système d'information

Dès le début des années 1990, une nouvelle ère s'ouvre à l'entreprise, celle de l'internet et du commerce électronique (e-commerce). Elle la plonge dans la société de l'information, où la gestion des connaissances et la valorisation de l'actif correspondant à la grande masse des savoirs accumulés deviennent une source de création d'avantage compétitif et de valeur pour les clients, les collaborateurs et les actionnaires.

L'innovation est au cœur des préoccupations des entreprises qui se donnent comme but de « promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »¹.

« Le système d'information est jugé comme une ressource critique pour le déploiement des capacités d'innovation, le management des activités en réseaux et le maintien d'une identité organisationnelle forte. Nous nous devons de le contrôler, de le mesurer et de le manager »².

Les impacts stratégiques des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) devenaient une évidence pour l'entreprise. Ces NTIC bouleversent désormais, non seulement notre vie domestique, mais également les méthodes de management et les relations clients-fournisseurs. « En effet, évaluer l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la performance des entreprises est une question centrale dans le management des SI »³.

Les stratégies de différenciation, de plus en plus complexes et précises, obligent les entreprises à considérer l'information comme une « *ressource stratégique* » à part entière, génératrice de valeur »⁴. L'information a de la valeur pour l'entreprise mais elle a aussi un coût, surtout quand elle est d'origine externe. La tâche d'écoute se double donc généralement d'une tâche d'analyse critique de la masse d'informations accessibles afin d'éliminer toute source d'information et toute information peu pertinente ou de qualité insuffisante.

1. Qualités du système d'information

Toutes les entreprises sont concernées, au jour le jour, par des problèmes complexes qui résultent de l'introduction des nouvelles technologies en s'interrogeant sur la manière de trouver les clés leur permettant de les utiliser comme outils de création de valeur.

Le système d'information doit satisfaire les qualités suivantes :

¹ CIGREF. *Système d'information : Innovation et Création de Valeur*, Décembre 2007, p 1.

² Bounfour A. Epinette G : *Valeur et Performance des Systèmes d'Information : Une Nouvelle Approche du Capital Immatériel de l'Entreprise*. Edition Dunod, 2006, p 153.

³ CIGREF. *Cahier de Recherche n°5 : Valeur et Performance des Systèmes d'Information- Enseignements Préliminaires*, 2009, p 1.

⁴ Œuvre collective du Commissariat Général du Plan, *op.cit.*, p 17.

1.1. Une vision statique

1.1.1. La rapidité de transmission de l'information

Ce critère n'est pas à considérer de manière absolue. « Il signifie que la vitesse de circulation d'une information doit être déterminée par le temps maximum tolérable pour que décisions et les actions qu'elles entraînent, soient effectuées dans des délais compatibles avec le contexte concurrentiel. Cette vitesse est donc évolutive en fonction du moment considéré, variable en fonction de la nature de l'activité et également en fonction de la nature de l'information elle-même »¹.

Il s'agit donc de posséder la bonne vitesse de transmission de l'information pour chaque donnée et dans un certain contexte.

« Il faut enfin avoir en permanence à l'esprit que ce système complexe qu'est l'entreprise ne peut être appréhendé que si on le suit en temps réel »².

Exemple :

Les entreprises fabricants des produits de consommation courantes, comme ceux des rayons alimentaires utilisent des systèmes d'information permettant des transmissions immédiates d'informations contrairement aux entreprises de construction navale ou d'aéronautique où la transmission peut durer dans le temps puisque la fabrication va s'étaler sur plusieurs années.

L'information doit parvenir au bon moment, au bon endroit et sous une forme directement exploitable. La disponibilité d'une information est indissociable de son accessibilité. Il ne suffit pas qu'elle soit disponible, elle doit être utilisable avec des temps de réponses acceptables.

«A un moment donné et dans une certaine organisation, la vitesse requise pour la transmission des informations n'est pas la même pour toutes les informations et pour tous les destinataires »³.

1.1.2. La fiabilité de la transmission

La fiabilité est une qualité, qui doit être absolue.

Elle signifie qu'elle donne une bonne représentation de la réalité, la fiabilité de l'information peut dépendre de la source de l'information. L'information est fiable si elle est exacte, précise, pertinente donc elle fournit des éléments de réponses aux questions que se pose l'entreprise. L'information doit aussi être complète puisqu'une information partielle ne peut être traitée ou peut entraîner des erreurs de traitement. L'information doit réduire l'incertitude. Elle permet d'éviter des erreurs et permet de prendre les décisions appropriées.

¹ Michelle Gillet, Patrick Gillet : Management des Systèmes d'Information, Edition Dunod, 2008, p 38.

² Alain Vincent : Manager le Système d'Information de Votre Entreprise, éditions d'Organisation, 2000, p 80.

³ Michelle Gillet, Patrick Gillet, op.cit, p 39.

Exemple :

Une facture d'un fournisseur ne doit être saisie qu'après vérification de son bien fondé. Cela signifie qu'il faut vérifier, qu'elle correspond à une commande, qui a été livrée, et que les mentions, qu'elle comporte sont bien exactes, en termes de natures des produits, de quantités facturées et de tarifs appliqués. Ce n'est qu'après ces contrôles que l'on peut déclarer l'information comme pertinente, donc intégrable dans le système d'information.

1.2. Une vision dynamique

1.2.1. L'évolution du système

Le système d'information doit pouvoir évoluer parallèlement à l'évolution de l'entreprise et au même rythme. Pour ce faire, il lui faut posséder certaines caractéristiques qui permettent cette évolutivité. Dans la mesure où l'entreprise est un système ouvert, dans un environnement mouvant et incertain, l'ensemble des chemins, que peut prendre l'évolution, est infini. Dans ces conditions, « construire un système d'information évolutif, consiste essentiellement à éliminer les éléments de rigidité, notamment les facteurs constants, pour les remplacer par des paramètres susceptibles de changer de valeur et de nombre de variantes offertes »¹.

Exemple :

Le fait de rendre paramétrable le taux de TVA applicable à une ligne de facture en fonction du produit, permettra de prendre en compte des modifications de la réglementation fiscale en la matière. On peut même imaginer que le même produit supporte des taux différents en fonction de zones géographiques (le nord et le sud). Si le système d'information a été conçu de manière rigide, c'est-à-dire en ne permettant pas d'avoir une pluralité de taux, qui puissent être associés aux produits, voire même aux croisements des produits et des zones géographiques des clients, il ne peut d'adapter facilement à cette modification des conditions de l'environnement légal. Si, par contre, pour les taux de TVA comme pour tout autre élément d'information, le système est basé sur la possibilité de gérer la pluralité de valeurs et la pluralité de situations, il s'adaptera sans difficultés aux évolutions rendues nécessaires par le contexte.

1.2.2. La complexité

« Pour contrôler le fonctionnement du système de l'organisation de manière efficace, le système d'information doit posséder une complexité au moins aussi grande que l'organisation elle-même »².

Le SI doit être complexe autant que l'organisation qui l'abrite. Il doit contenir un nombre élevé d'éléments qui peuvent entrer en interaction afin de satisfaire les besoins d'information et de communication dans l'entreprise.

Exemple :

¹ Michelle Gillet, Patrick Gillet, op.cit., p 44.

² Idem.

Il est possible de définir à un moment donné une catégorie d'objets, (on dit une classe d'objets), par exemple, les objets volants. Cette classe d'objets possède une structure de données (des informations connues sur chaque objet) et des procédures de traitements, qui sont communes à tous les objets de la classe, que ce soit des oiseaux, des insectes volants, des avions, des ballons, etc. Il sera alors possible de créer des objets, spécialisation de cette classe d'objets, pour chacune des catégories spécifiques existantes, afin de compléter l'information disponible, par des caractéristiques et des comportements particuliers. Ainsi, ces classes d'objets spécialisés, hériteront des données et comportements de l'objet général et elles auront, en plus, leurs spécificités. Mais, de surcroît, cette modélisation objet facilite l'accroissement de la complexité du système d'information. Elle permet, lorsqu'il apparaît un nouveau type d'objets inconnus jusqu'alors, de créer une nouvelle spécialisation, qui sera classée, dans les objets volants, mais qui pourra présenter de nouvelles particularités. C'est ainsi que nous pourrions ajouter à la liste précédente les fusées habitées ou non, et les navettes spéciales.

2. Le système d'information : un investissement

Il convient de ne plus considérer ces technologies comme un ensemble d'objets prestataires de services et dont la contrepartie formerait des coûts de possession et d'utilisation (les études et analyses préalables, les actions de conduites de projet, puis la maintenance, coût direct lié au matériel et au logiciel, mais coût plus diffus tel celui de la formation du personnel ou encore celui lié à l'utilisation de l'information) ; Ces derniers (générés par des éléments matériels et immatériels) peuvent être compensés par une économie en termes de coûts, la création de la valeur ajoutée et une modification de l'organisation des processus (une réponse à la complexité de toute la chaîne des opérations et des événements que l'entreprise doit gérer).

2.1. La réduction des coûts

L'automatisation des tâches quotidiennes par la mise en place d'un système informatisé permettant de prendre en charge les opérations répétitives a beaucoup contribué dans la baisse des coûts de fonctionnement. Cette automatisation permet également de réduire les effectifs à faibles qualifications tout en améliorant la qualité des opérations. Elle permet aussi d'augmenter les volumes d'activité à effectif constant.

2.2. La création de valeur ajoutée

« La création de valeur par le système d'information est la contribution significative et optimale de celui-ci à la détermination d'objectifs, la mise en place des processus supports de leur réalisation, la mobilisation de ressources servant d'inputs à ces derniers, permettant l'atteinte répétée d'un output donné pour supérieur, mesurable par analyse d'écart entre un attendu et une réalité pluridimensionnels et multicritères »¹.

2.3. La modification de l'organisation des processus

La refonte du système d'information s'accompagne de plus en plus de réformes radicales des processus. On parle de *reeengineering* (transformation radicale des processus et des métiers).

¹ CIGREF : DSI et capital immatériel, op.cit, p 30.

Plus généralement, « on réfléchira toujours à l'organisation avant de mettre en place un nouveau système d'information. Un nouveau projet informatique induit généralement de ce fait des changements pour les utilisateurs. La dynamique de changement, la modification de l'organisation des tâches sont indissociables des évolutions des systèmes d'information dans les entreprises »¹. On peut évaluer l'impact de ces changements en les classant en trois groupes, du plus bénin au plus radical.

- **modification des outils de travail.** L'interface de l'application est modifiée et impose aux utilisateurs de prendre connaissance des nouveaux écrans et du fonctionnement du futur système.
- **Modification des procédures** effectuées par les utilisateurs. Les méthodes de travail, les procédures et les circuits d'information sont modifiés dans le cadre du projet.
- **Modification du métier des utilisateurs.** La définition des services et des départements de l'entreprise est modifiée, la nature du métier évolue ainsi que les compétences requises, l'organisation est transformée.

Les technologies de l'information ne doivent plus être considérées comme des dépenses à inscrire au budget et gérées projet par projet de manière périodique. « Le système d'information se répand dans toute l'entreprise (et quelquefois au-delà) et, bien qu'une partie des coûts soit liée aux dépenses d'infrastructure (matériels, connexions,...), il faut l'appréhender comme une chaîne d'investissements qui créera de la valeur à court et à moyen terme pour tous les partenaires. Un retour sur investissement, sous la forme d'une création de la valeur ajoutée informationnelle et organisationnelle, est attendu »².

3. La performance des systèmes d'information

3.1. Définition

Le système d'information est performant lorsqu'il permet à l'entreprise de mieux exercer son métier. « La performance peut prendre deux formes :

3.1.1. La performance quantitative

C'est la performance économique (ou financière). En effet, un SI performant est celui qui permet la réduction des coûts (tels que : les coûts de maintenance applicatives et les coûts d'exploitations). Le Retour sur Investissement (ou ROI) : peut être une forme de performance économique ;

3.1.2. La performance qualitative

Cette performance dépend de plusieurs éléments non financiers (donc non mesurés) mais qui sont aussi importants. Cette forme de performance s'organise presque de manière « informelle ». Elle concerne les points suivants :

¹Marie Hélène Delmond, Yves Petit et Jean Michel Gautier, *op.cit.*, p117.

²Pascal Fabre, Nathalie Guy, *op.cit.*, p 407.

- La qualité des processus métiers : une bonne définition des processus métiers, permet de bien définir l'application à développer (ou à acquérir) et de couvrir ses processus métiers ;
- L'expression des besoins : cette phase de la conduite du projet est très importante. Cette phase est souvent négligée alors qu'elle constitue une étape clé du projet ;
- L'analyse post projet : un projet qui a été bien conduit n'est pas forcément clos. La performance ne consiste pas uniquement à délivrer des projets dans les délais, c'est également être à l'écoute des directions métiers après le projet et même après la phase d'accompagnement du changement »¹.

L'entreprise est continuellement à la recherche de la performance apportée par les systèmes d'information. Bien que la performance soit un concept à caractère multidimensionnel, elle peut être définie comme « la somme de l'efficacité et de l'efficience, soit réciproquement :

- la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs analysés par rapport à son environnement, ou encore comme son aptitude à faire ce qu'il faut.
- la capacité d'une entreprise à utiliser le mieux possible ses ressources ou encore à bien faire »².

3.2. La contribution des TIC dans l'atteinte de la performance des systèmes d'information

3.2.1. PGI et réseau internet

Les nouvelles technologies de l'information et de communication se développent souvent dans un cadre du réseau Internet. Ainsi, les PGI (Progiciel de Gestion Intégré) utilisent le réseau internet afin de relier entre les différentes bases de données ou de permettre une consultation et un traitement à distance. Mais d'autres pratiques apparaissent avec le nouveau millénaire.

Dans un **Système d'Information** classique d'une grande entreprise, on trouve généralement :

- Un **ERP – Enterprise Resource Planning** (en français : **PGI** pour **Progiciel de Gestion Intégré**) – qui intègre tous les systèmes informatisés permettant d'aider le travail dans l'entreprise ;
- Des systèmes appelés spécifiques (non standards, développés sur mesure, que l'on ne trouve pas sur le marché,...), où l'on trouvera davantage d'applications dans les domaines de la facturation, de l'aide à la production, ou de fonctions annexes.

La proportion entre **ERP** et systèmes spécifiques est très variable d'une entreprise à l'autre.

« Il est fréquent qu'une entreprise soit équipée de plusieurs progiciels différents selon ses domaines d'activité. Dans ce cas, les progiciels ne sont pas totalement intégrés comme dans un **PGI**, mais interfacés entre eux ainsi qu'avec des applications spécifiques. On trouvera par exemple des applications de :

¹ CIGRE : Cahier de Recherche n°5, op.cit., pp 35-36.

² CIGREF : DSI et capital immatériel, op.cit., p30.

- **CRM – Customer Relationship Management** (en français : **GRC** pour **Gestion de la Relation Client**) : regroupe toutes les fonctions permettant d'intégrer les clients dans le système d'information de l'entreprise
- **SCM – Supply Chain Management** (en français : **GCL** pour **Gestion de la Chaîne Logistique**) : regroupe toutes les fonctions permettant d'intégrer les fournisseurs et la logistique au système d'information de l'entreprise
- **HRM – Human Resource Management** (en français : **GRH** pour **Gestion des Ressources Humaines**)
- **PDM – Product Data Management** (en français : **SGDT** pour **Système de Gestion de Données Techniques**) : fonctions d'aide au stockage et à la gestion des données techniques. Surtout utilisé par les bureaux d'études »¹.

3.2.2. L'aspect humain

« Les SI couvrent un champ plus large que les technologies de l'information et de la communication »². En ce sens qu'au niveau des systèmes d'information, outre la composante technologique fournie par les TIC, il y a des aspects liés aux interactions entre les acteurs organisationnels, à la configuration et à la coordination des tâches, aux objectifs stratégiques poursuivis lors de la mise en place de ces SI.

L'information joue un rôle de support nécessaire dans la mise en place et le déploiement des systèmes d'information. « La notion de système d'information dépasse aussi, tant dans sa portée que dans son rôle, les dispositifs technologiques sur lesquels elle se base »³.

Prenant l'exemple du passage des pays de l'Union Européenne à l'Euro. De nombreuses entreprises ont pariées sur la mise en place de nouvelles infrastructures technologiques et informationnelles autour d'un ERP (Entreprise Ressource Planning et par la même occasion le CRM : Customer Relationship Management). Pour autant, l'investissement dans les ERP n'a pas été fructueux pour tous. Le retour sur investissement attendu était loin d'être obtenu. Le cout de l'investissement était élevé et les promesses en termes d'avantage concurrentiel et de diminution des couts n'étaient pas retenus.

Dans ce constat, il n'est donc pas inutile de rappeler pourquoi les TIC prises isolément ne peuvent être à l'origine de gains de performance significatifs, d'autres paramètres doivent être pris en considération :

- La manière dont les individus dans l'organisation l'utilise réellement : « en effet, l'ERP le plus perfectionné n'aura aucun impact si les collaborateurs de l'entreprise préfèrent continuer à utiliser les anciens systèmes ou même si, contraints d'utiliser l'ERP, ils l'utilisent comme les anciens systèmes. C'est donc bien l'utilisation des systèmes informatiques qui est susceptible de générer des gains de performance significatifs et non les outils eux-mêmes »⁴.
- Le processus d'implémentation du système : « impliquer les directeurs métiers dans la conception de la solution informatique tout en assurant la transparence entre les

¹ www.philippedantagnan.com

² Kefi H. Kalika M. Evaluation des Systèmes d'Information : Une Perspective Organisationnelle, édition Economica, 2004, p 59.

³ Robert Reix : Systèmes d'Information et Management des Organisations, édition Vuibert, 5^e édition, 2005, p 47.

⁴ CIGREF : Systèmes d'information : innovation et création de valeur, op.cit., p16.

directeurs métiers et les équipes informatiques. Ceci permet d'avoir un outil qui convient parfaitement aux besoins des utilisateurs finaux »¹.

- Le contexte organisationnel : les TIC ont plus de chance de réussite dans des organisations ayant une culture tournée vers le partage d'informations que celles qui ne l'ont pas. « c'est seulement sur une vision de partage, de transparence et un fort niveau d'engagement qu'il est possible de mettre en place un cadre de travail permettant :
 - De traduire les objectifs stratégiques de l'entreprise en objectifs opérationnels pour le S.I.,
 - De maîtriser les processus de la fonction S.I. au travers des projets sélectionnés
 - D'avoir un reporting adapté, d'arbitrer et d'ajuster »².

4. Les acteurs des systèmes d'information

On peut distinguer deux grandes fonctions dans la gestion des SI : la maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE). « Le rôle de la maîtrise d'ouvrage est celui du pilote : à elle la responsabilité de l'alignement stratégique du système d'information, le choix et la justification économique des projets à initier, la refonte des processus. La maîtrise d'œuvre réalise les projets et est responsable de la cohérence technique du système d'information »³.

4.1. La maîtrise d'œuvre du système d'information (MOE): informaticiens et experts

La MOE s'identifie le plus souvent à la Direction Informatique et Télécoms (DIT) de l'entreprise. « Elle est composée de professionnels de l'informatique et des télécommunications dont le rôle est de définir tous les moyens et infrastructures technologiques à mettre en œuvre pour équiper les postes de travail des acteurs et des utilisateurs afin qu'ils puissent disposer des données nécessaires à la réalisation de leur mission »⁴.

C'est la MOE qui est donc porteuse de la vision technologique dans l'aliment stratégique entre le système informatique et le système d'information.

4.1.1. La Direction des Systèmes d'Information

« La finalité d'un département système d'information est d'offrir le meilleur service aux utilisateurs. Il s'agit avant tout de gérer la relation client pour que les salariés disposent d'une infrastructure informatique qui facilite leur activité actuelle et future »⁵.

L'intervention de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) dans l'organisation varie selon les entreprises, elle peut participer au pilotage global de l'organisation comme elle peut assurer un rôle strictement technique ou parfois elle peut être inexistante comme c'est le

¹ CIGREF : Cahier de Recherche n°5, op.cit., p 37.

² CIGREF : DSI et capital immatériel, op.cit., p21.

³ Marie Hélène Delmond, Yves Petit et Jean Michel Gautier, Op.cit., p118.

⁴ Pierre Jourde, Didier Kueviakoe, op.cit., p25.

⁵ David Autissier, Valerie Delaye : Mesurer la Performance du Système d'Information, éditions d'organisation, 2008, p 73.

cas dans les petites entreprises. Pour accomplir sa tâche, la DSI fait appel à des ressources extérieures qui peuvent prendre en charge une partie du système d'information.

4.1.2. Les Sociétés de Service Informatique

Les entreprises font appel aux sociétés de service et d'ingénierie informatiques ayant les compétences techniques dans l'installation, la mise en marche et le suivi des systèmes d'informations. Leurs prestations s'inscrivent dans le domaine de : l'intégration des systèmes et réseaux, technologies internet, réalisation et maintenance de logiciels, ERP, informatique décisionnelle, formation, supports utilisateurs, etc.

4.2. La maîtrise d'ouvrage du SI (MOA): gestionnaires et experts

Vue sous un angle managérial, « la gestion du système d'information est une *fonction de support* comme la gestion du personnel ou le contrôle de gestion-, dont l'objectif est d'assurer au mieux le traitement de l'information, en fonction des demandes des responsables d'activités et des utilisateurs »¹.

C'est la MOA qui est porteuse de la stratégie métier. A ce titre, elle est garante de l'alignement entre la stratégie, les processus et le système d'information.

On distingue « trois responsabilités principales de la maîtrise d'ouvrage :

- ***Le pilotage global du système d'information.*** Avec l'aide du schéma directeur informatique comme outil privilégié de ce pilotage, la Direction Générale est responsable des grands choix d'orientation en termes de système d'information (investissements, évolution des processus, veille technologique).
- ***Le pilotage des projets d'évolution.*** Les responsables métiers ont la charge d'exprimer leurs besoins en matière de développement de projets et leur conduite (sur les aspects non techniques) afin d'assurer la productivité attendue. Ils décrivent aussi les modifications organisationnelles qui devront accompagner ce changement.
- ***Le pilotage du fonctionnement opérationnel du système d'information.*** Il faut assurer le suivi quotidien du système d'information afin de juger sa performance. Le mieux est de mettre en place des tableaux de bord rendant compte du coût et de la qualité du système d'information pour les différents métiers »².

Contrairement à la maîtrise d'œuvre, qui correspond au métier de la Direction des Systèmes d'Information, la maîtrise d'ouvrage est une fonction diffuse dans l'entreprise. Direction générale, responsables opérationnels et utilisateurs ne sont pas des spécialistes des technologies.

4.3. Un système d'information (maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage)

La maîtrise d'ouvrage (MOA) relève des différents métiers de l'entreprise : la Direction Financière, la Direction Commerciale, la Direction de la Production, la Direction des

¹ Marie-Hélène Delmond, Yves Petit, Jean- Michel Gautier, op.cit., p 112.

² CIGREF. Pour un Pilotage Efficace du Système d'Information : Acteurs, Compétences de la Maitrise d'Ouvrage, 1998, p 43.

Ressources Humaines, les Divisions, ...et la Direction Informatique elle-même qui est à son tour maître d'œuvre (MOE) pour d'autres métiers.

Aucune direction ne peut donc prétendre obtenir seule, le monopole de la réflexion sur un métier.

En effet :

- Les investissements et technologies nouvelles décidés par la MOA naissent sous l'expertise technique de la MOE ;
- De plus, le système d'information ne concerne pas chaque métier pris séparément, mais l'ensemble de l'entreprise. Les processus transitent d'un métier à l'autre, jusqu'au client final. Les échanges de données entre personnes nécessitent l'utilisation de référentiels communs à l'organisation, ainsi que la mise en œuvre des infrastructures informatiques de communication partagées par tous ;
- Enfin, le lancement des projets SI nécessite la mise en place des organisations temporaires MOA-MOE.

Il convient donc à la Direction du Système d'Information d'organiser, de gérer et d'encadrer les relations MOA-MOE (métiers/DSI). « DSI et Métiers doivent partager une vision commune du SI, source de création de valeur, et développer une coresponsabilité sur les sujets SI »¹.

4.4. Les leviers à actionner pour favoriser des relations DSI-métiers performantes

La DSI et les métiers peuvent adopter une série de bonnes pratiques et clés de succès qui ont pour fil conducteur l'excellence opérationnelle au quotidien. « L'excellence opérationnelle est définie par les critères suivants : la qualité de services, le respect des délais sur les projets, la gestion rigoureuse des budgets associés, et la satisfaction des métiers »².

- La fonction SI doit fonctionner selon les critères de qualité attendus par les métiers. Il n'est pas envisageable d'aborder un développement du partenariat avec les métiers tant que la production et les services informatiques n'atteignent pas le niveau de qualité minimal souhaité.
- « Elaboration des plans stratégiques reposant sur trois phases : discussion/ simulation, formalisation et exécution. Exécuter une stratégie (qu'elle soit métier ou SI), c'est établir des liens entre les niveaux stratégiques et opérationnels : c'est passer du « où vais-je ? » (la cible) au « comment y vais-je ? » (la trajectoire) »³
- La communication avec les métiers est un autre élément fondamental. Les projets qui réussissent sont ceux où le niveau de dialogue est très développé et où les acteurs savent s'affranchir des spécifications initiales quand cela s'avère nécessaire. De plus, la présence physique des équipes sur une même plateforme facilite la communication et augmente la réactivité. Enfin, la communication entre la DSI et les Métiers peut être renforcée à l'aide d'outils collaboratifs : *e-rooms*, mondes virtuels, *instant messaging*, ...

¹ CIGREF : Relations DSI-métiers, op.cit., p 8.

² Idem, p11.

³ CIGREF. Pilotage de la Stratégie : Quelques Bonnes Pratiques d'Exécution du Plan Stratégique SI, 2008, p 29.

- Définir les rôles des acteurs et responsabiliser les Métiers. La responsabilisation des Métiers nécessite de :
 - Faciliter l'appropriation par les Métiers des applications et du SI ;
 - Organiser la coresponsabilité et le co-engagement des Métiers et de la DSI sur les budgets SI ;
 - Définir le *business case* de chaque projet, faire porter les bénéfices par les Métiers.

- Organiser les équipes et gérer les ressources humaines. Cela signifie pour la DSI de s'entourer des bonnes compétences, de placer les bons interlocuteurs aux bons endroits en mettant en place des structures adaptées :
 - Avoir des équipes SI solides, qui font autorité auprès des Métiers et qui comprennent leurs besoins ;
 - Constituer des équipes mixtes, Métiers et SI, pour travailler sur les projets ;
 - Créer des centres de compétences mixtes, techniques et fonctionnelles, pour aider les Métiers à définir leur projet.
 - Encourager et faciliter la mobilité des équipes entre la fonction SI et les Métiers.

« Le contexte, les hommes et la culture de l'entreprise sont des composants importants dans un modèle d'organisation des relations DSI-Métiers. Les acteurs doivent faire preuve d'adaptabilité, et donc de maturité, pour passer d'un modèle à un autre lorsque cela est nécessaire »¹.

Conclusion

La performance et la qualité du système d'information dépendent d'une adaptation des relations : maîtrise d'œuvre/ maîtrise d'ouvrage (MOE/MOA) au contexte et à la culture de l'entreprise. Ce constat suffit à expliquer qu'il n'existe pas de « recette miracle », ni de modèle d'organisation idéal et unique des relations MOE/MOA. Chaque entreprise étant différente, les relations MOE/MOA s'organisent sur la base d'un cadre de référence qui leur est propre, en fonction de l'historique, de la culture et du contexte de leur entreprise.

Le but et seul rôle d'un système d'information est de régler le fonctionnement entre :

- Les instincts et intérêts individuels
- Et les choix collectifs (réduction des coûts et augmentation de la valeur)

« Sa caractéristique est d'être neutre et structurellement stable au sein de l'ensemble autonome (références communes de dialogue entre parties prenantes) : il est distinct des organisations qui elles, doivent être réactives et tenir compte des réalités »².

Si cela n'est pas respecté, il ne s'agit pas d'un système d'information, car il importe avant tout de mettre en place un langage commun accepté par chacun pour préparer et gérer l'action.

¹ CIGREF. Relations DSI-métiers, op.cit., p 21.

² Alain Vincent : Manager le Système d'Information de Votre Entreprise, op.cit., p47.

Le système d'information est la référence du dialogue et de l'implication des partenaires. C'est le lieu de l'analyse, de l'enregistrement, de la décision, du contrôle et de la sanction.

L'articulation des SI avec les besoins des métiers est maintenant une exigence largement répandue. Les entreprises sont conscientes de l'existence d'un lien entre la performance et les investissements en TIC. Mais elles ne sont pas capables de le mettre en évidence et encore moins de le mesurer. Malgré la diversité des méthodes de mesures de la performance SI, les pratiques de valorisation sont rares dans les grandes entreprises.

Section 3 : Le contrôle de gestion appliqué au système d'information

Dans des environnements de plus en plus complexes, dans lesquels l'utilisation de l'outil informatique se généralise, il devient indispensable pour le gestionnaire (utilisateur interne du système d'information) et le commissaire aux comptes (utilisateur externe) de recourir à des évaluations ciblées des outils qui sont à l'origine des éléments d'information sur lesquels il est censé se prononcer. Comment imaginer aujourd'hui que le commissaire aux comptes d'une banque internationale puisse apprécier sur une seule base documentaire le caractère réel et substantiel de l'information qui lui est fournie, s'il ne dispose pas simultanément d'une certaine assurance sur l'intégrité des systèmes et la comparabilité des représentations qu'ils produisent ?

Dans l'économie actuelle, les S.I. ont besoin d'être piloté et contrôlé. On parlera alors de gouvernance des S.I. Celle-ci est nécessaire pour décrire comment un S.I. est porteur de valeur pour l'entreprise.

1. La gouvernance des systèmes d'information

Les relations entre la fixation des objectifs, la conduite des projets ou encore l'évaluation des résultats conduisent naturellement à une réflexion sur l'articulation entre stratégie et contrôle en matière de SI. En d'autres termes, et dans une optique autre qu'exclusivement financière, ces différents points interrogent la question des principes et critères propres à fonder la gouvernance des SI.

Inutile de rappeler que la gouvernance est fondamentalement affaire de contrôle exercé sur l'ensemble d'un processus.

1.1.L'approche traditionnelle du contrôle

Cette approche propose une conception très mécaniste de l'articulation entre stratégie et contrôle des SI. « La stratégie est réduite à une problématique de prise de décision et le contrôle est cantonné à l'évaluation des résultats de la décision traduite en objectifs »¹.

Le contrôle de gestion est défini comme « le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation »²

1.1.1. Les objets et les perspectives du contrôle

Selon cette définition, et selon les instants et les préoccupations dominantes, on peut contrôler :

¹ CIGREF. Systèmes d'information : innovation et création de valeur, op.cit., p 64.

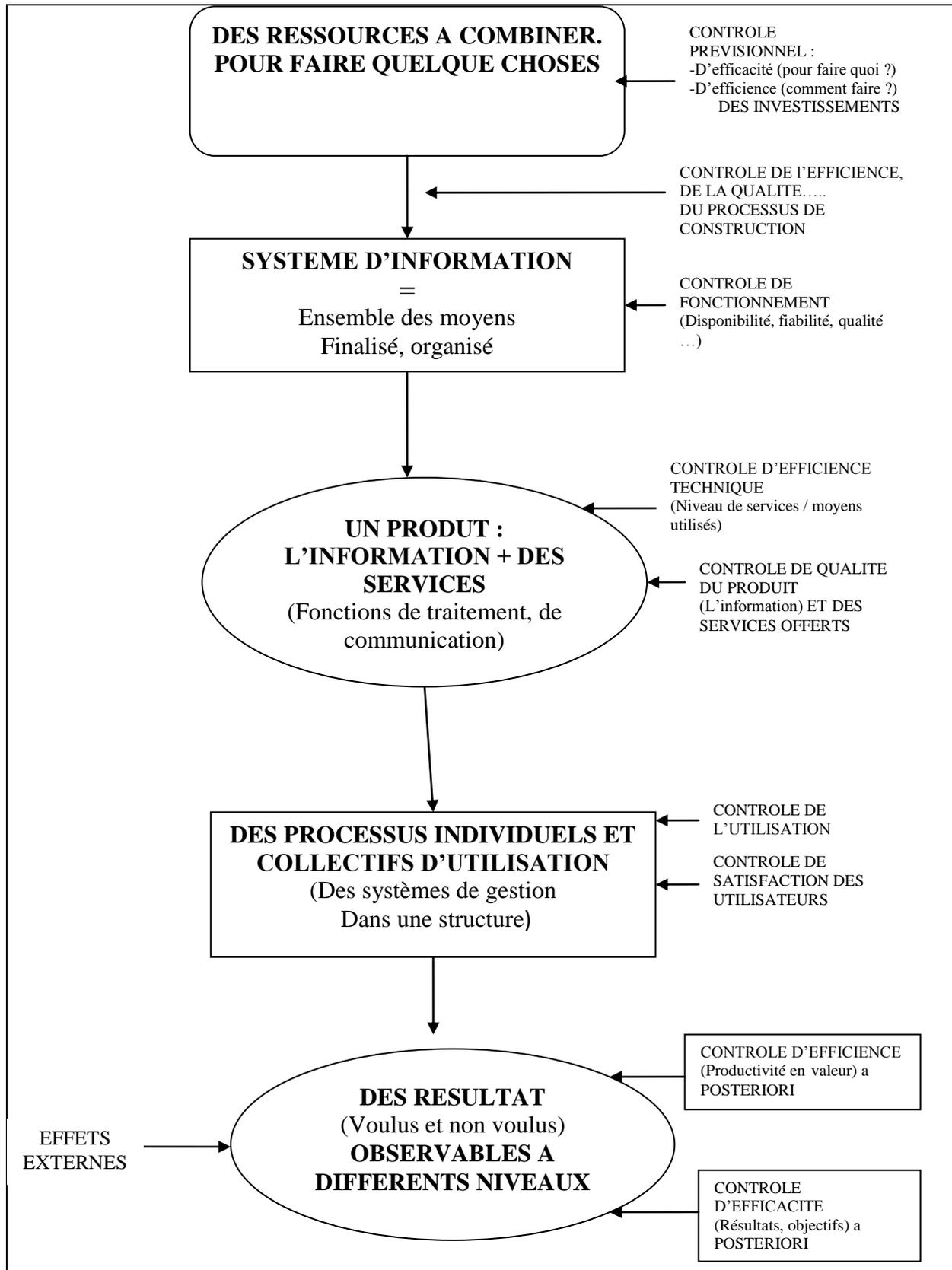
²Anthony.R.N. Planning and Control Systems: a Framework for Analysis, Harvard Business School Press, 1965, p 17.

- *Les moyens utilisés* : l'identification des moyens (matériel, logiciel, personnels informaticiens, etc.) est devenue assez compliquée avec la dispersion des ressources liées au développement des réseaux et la multiplication des outils.
- *La qualité de l'information* : l'information fournie par le système d'information peut être exploitée par différents utilisateurs. Il faut contrôler la qualité et la fiabilité de cette dernière afin qu'elle puisse répondre aux différents besoins de ses usagers.
- *La qualité des processus* : il s'agit ici des processus de construction du système d'information (tel le contrôle du respect des délais et des coûts pour la mise en place du système) ainsi les processus d'utilisation (telles les conditions d'exploitation des informations).
- *Les résultats obtenus* : à la suite de l'utilisation du système, on peut contrôler les résultats obtenus en les comparant avec les résultats attendus.

Les contrôles sont menés dans le cadre des *perspectives d'efficience* où l'on compare les résultats obtenus avec les moyens utilisés pour atteindre ces résultats et *d'efficacité* où l'on compare les résultats obtenus avec les objectifs préalablement définis.

Ces différentes perspectives, appliquées aux différents objets du contrôle, aboutissent à une très grande diversité des modalités de contrôle.

Figure n°6 : Les objets du contrôle des systèmes d'information



Source : Robert Reix, op.cit., p364.

1.1.2. Le choix des instruments de contrôle

L'entreprise met en place une stratégie de contrôle des systèmes d'information et les instruments qui permettent la mise en place de cette stratégie. On peut distinguer d'une part l'institutionnalisation de processus répétitifs de contrôle, et d'autre part, le recours à des procédures ponctuelles d'audit.

a) le contrôle institutionnel

Concrètement dans les entreprises, on remarque les cas suivants :

- Certaines entreprises ne mettent en place aucun dispositif assurant le contrôle de leur système d'information.
- D'autres entreprises mettent en place des études et un schéma directeur prévisionnels leur assurant d'atteindre leurs objectifs, sans vérifier si ces objectifs ont été atteints a posteriori et dans quelles conditions.
- Certaines entreprises n'accordent pas beaucoup d'importance aux attentes des utilisateurs quant à la mise en place du système d'information mais contrôlent systématiquement, après la mise en œuvre, leur degré de satisfaction à l'aide de questionnaires d'évaluation.
- Pour certaines entreprises, le contrôle des systèmes d'information se limite au contrôle du « service informatique » qui est obtenu grâce à des indicateurs techniques et quelques indicateurs de coûts.
- Tandis que d'autres entreprises appliquent aux systèmes d'information la même démarche de contrôle que celle appliquée aux autres activités de l'entreprise : élaboration de plans d'action, préparation de budgets détaillés par nature de charges et par destination, enregistrement systématique des données réelles, calcul et analyse des écarts.

b) l'audit des systèmes d'information

En complément aux dispositifs institutionnels de contrôle, « l'audit est un examen critique qui permet de vérifier, inspecter, etc., les conditions de fonctionnement des systèmes d'information »¹.

L'audit est un complément important des dispositifs habituels de contrôle, il commence par une collecte de données, se poursuit par une phase d'analyse et de diagnostic, s'achève par des conclusions en forme de recommandations qui déclencheront des mesures curatives et préventives fondées sur une démarche rigoureuse.

1.2. La vision actuelle du contrôle des SI (la gouvernance des SI)

Ces dix dernières années, de profondes déconstructions du concept de décision, ainsi que des leviers d'exercice du contrôle, conduisent au repérage d'articulations complexes entre contrôle et stratégie.

¹ Robert Reix, op.cit., p 369.

Une nouvelle approche proposant une nouvelle articulation entre contrôle et stratégie fondée sur une gouvernance dynamique des SI a vu le jour. Cette approche met en évidence le fait que « le management des organisations est condamné à évoluer dans un univers paradoxal. Ne pas en tenir compte emporte des risques majeurs, les mêmes facteurs qui ont permis à un moment le succès pouvant paradoxalement conduire sur la durée à l'échec »¹.

Dans ce cadre là, le contrôle de gestion est défini comme « les processus et procédures formels fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »².

1.2.1. Les leviers du contrôle de Simons

Pour Simons, une utilisation habile de quatre leviers doit permettre :

- 1) De pousser les acteurs à être attentifs à l'ensemble des opportunités qui peuvent être saisies mais également de focaliser leur attention sur les bonnes opportunités ;
 - 2) De contrôler une des dimensions de la stratégie ;
 - 3) De motiver et de surveiller.
- « Le levier « **systèmes de croyances** » (*beliefs systems*) est utilisé pour communiquer les valeurs de l'organisation, pour inspirer et pour diriger la recherche de nouvelles opportunités. Il communique des valeurs et une vision qui donnent du sens aux acteurs de l'organisation.
 - Le levier « **systèmes de bornage** » (*boundary systems*) vise à limiter le champ de recherche d'opportunités en fixant des limites quant aux choix acceptables, ceci afin de limiter les risques encourus. Il donne des limites à la liberté individuelle et balise le champ stratégique de l'entreprise en lui assignant des frontières.
 - Le levier « **systèmes de contrôle diagnostique** » (*diagnostic control systems*) est utilisé pour motiver, surveiller et récompenser l'atteinte de buts préétablis. Ce levier doit permettre de décliner la stratégie et les variables critiques pour la performance jusqu'au terrain par l'établissement d'objectifs appropriés et de surveiller que les résultats sont conformes aux attentes.
 - Le quatrième levier qui regroupe les **systèmes de contrôle interactif** (*interactive control systems*) est utilisé pour stimuler l'apprentissage organisationnel et favoriser l'émergence et la prise en compte des idées et stratégies qui se forment au fil de l'action »³.

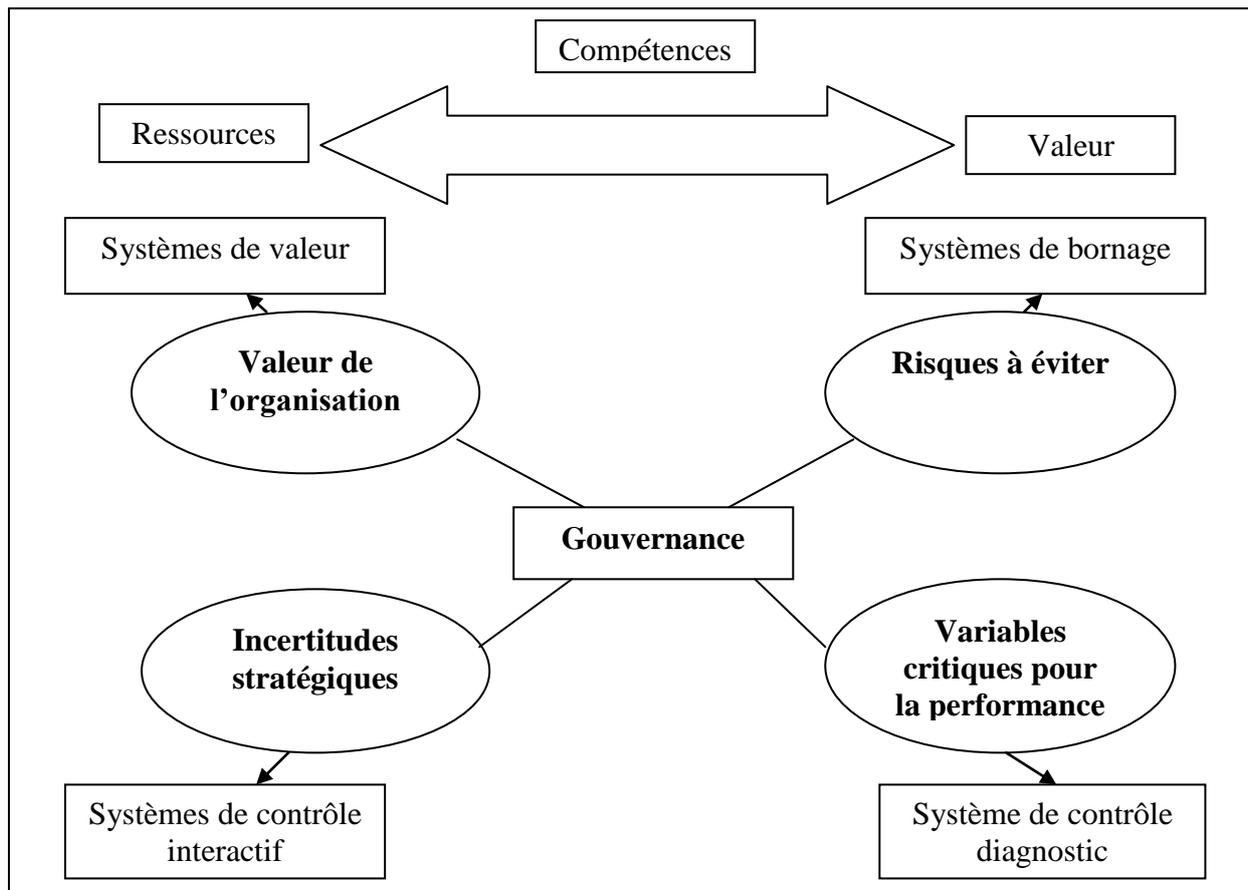
Avec ces leviers du contrôle (figure 7), Simons propose une synthèse pertinente : dans la mesure où les actions de contrôle prennent corps dans un univers managérial soumis à paradoxes, toute théorie pertinente en la matière ne peut être que de nature dialectique.

¹ Miller, D. The Architecture of Simplicity, *Academy of Management Review*, vol. 18. N°1, 1993, p116-138.

² Simons, R., *Levers of Control- How Managers Use Normative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995, p 31.

³ CIGREF. *Systèmes d'Information : Innovation et Création de Valeur*, op.cit., pp 66- 67.

Figure n°7 : Les leviers du contrôle de Simons



Source : CIGREF. *Systèmes d'information : innovation et création de valeur, op.cit., p 66.*

1.2.2. Opérationnalité de la gouvernance

«La gouvernance est le seul moyen par lequel les parties prenantes peuvent s'assurer de la prise en compte de leurs intérêts dans le fonctionnement d'un système ». Si « gouverner » est le moyen de s'assurer que le S.I. répond bien aux objectifs de l'entreprise, il s'agit alors de :

- Connaître le système,
 - Analyser ses principaux processus,
 - Connaître son niveau de maîtrise et de maturité,
 - Fixer des objectifs en termes d'activités et de ressources,
 - Suivre son évolution par des indicateurs,
- Ceci dans un principe d'amélioration continue»¹.

La gouvernance des S.I. doit permettre d'une part d'avoir plus de contrôle et de visibilité sur l'information dans l'optique de minimiser les risques d'échec et d'autre part de prouver auprès de la direction générale que l'informatique apporte de la valeur.

D'une autre part, « s'interroger sur la stratégie et le pilotage du système d'information revient à se pencher sur les concepts de gouvernance, d'alignement stratégique et

¹ CIGREF : Gouvernance du système d'information, septembre 2002, p 13.

d'urbanisation du système d'information. L'alignement stratégique du système d'information avec les métiers et les fonctions supports impliquent d'avoir une vision du modèle et, avant, de bénéficier en amont d'une réflexion sur les modèles de gouvernance. En aval, une démarche d'alignement stratégique peut déboucher sur une politique d'urbanisation. Les autres éléments du pilotage sont déterminés par la combinaison de ces quatre éléments»¹.

« La gouvernance est l'association du pilotage (s'assurer que les décisions d'aujourd'hui préparent convenablement celles de demain) et du contrôle (c'est-à-dire mesurer l'écart par rapport à ce qui était prévu) »².

Considérant cette définition, la gouvernance des S.I. renvoie aux moyens de gestion et de régulation des S.I. mis en place dans une entreprise pour atteindre ses objectifs. A ce titre la gouvernance des S.I. fait partie intégrante de la gouvernance d'entreprise. Les méthodes ITIL - (Information Technology Infrastructure Library) pour l'exploitation, COBIT - (Control Objectives for Business and Related Technology) pour les processus - et CMMI - (Capability Maturity Model Integration) pour le développement - sont les principaux supports qui permettent de mettre un S.I. sous contrôle et de le faire évoluer en fonction de la stratégie de l'entreprise.

2. L'audit des systèmes d'information

« Le système d'information peut fournir les données nécessaires pour l'identification, la traçabilité et la vérification des processus. Il est donc indispensable d'instrumenter chaque processus dans cette logique, d'assurer la pertinence de cette instrumentation et son maintien en bonnes conditions de fonctionnement. La maîtrise des processus de l'entreprise et la maîtrise du système d'information deviennent totalement imbriquées et relèvent d'une même approche de surveillance »³.

« L'audit des systèmes d'information couvre un périmètre plus large que l'audit informatique dans la mesure où il s'intéresse aux aspects fonctionnels et organisationnels liés au système d'information, en plus des aspects purement techniques »⁴.

Le système d'information s'appuie sur l'outil informatique afin d'assurer la pertinence des processus adoptés par l'entreprise.

Les applications informatiques servent de support au système d'information lui garantissant le respect de multiples contraintes : délais, règles légales et contractuelles, règles de gestion de l'entreprise, conservation, disponibilité et accessibilité des informations, etc.

En ce sens, les missions d'audit des systèmes d'information contribuent directement à l'élaboration de l'opinion du commissaire aux comptes.

Plus généralement on retiendra donc aujourd'hui, de préférence à la terminologie d'audit informatique, celle d'audit des systèmes d'information, décomposée en deux approches :

¹ CIGREF. *Systèmes d'information : innovation et création de valeur*, op.cit., p 64.

² CIGREF. *DSI et capital immatériel*, op.cit., p 18.

³ Groupe de Travail du Contrôle Interne l'AFAI : *Contrôle Interne et Système d'Information*, Novembre 2003, p 9.

⁴ Pascal Vidal et Philippe Planiez : *Systèmes d'Information Organisationnels*, édition Pearson Education, 2005, p 368.

- L'évaluation de la fonction informatique, pour laquelle l'auditeur s'appuiera principalement sur les méthodes et référentiels existants dans le domaine (essentiellement le CobiT)¹ ;
- L'évaluation de la composante « système d'information » des processus opérationnels, pour laquelle l'auditeur s'appuiera sur des programmes de travail spécifiques. Ces programmes sont induits par l'appréciation des risques généraux portant sur le processus considéré et sont fonction du degré d'informatisation du processus et du type d'outil informatique exploité.

« Il est évident que les deux formes d'audit poursuivent des objectifs différents et qu'il serait judicieux de les enchaîner, plutôt que de les assimiler.

L'audit du système d'information va permettre :

- De vérifier que les besoins et les règles de gestion par rapport à ce qu'est l'organisation et les objectifs qu'elle poursuit sont définis correctement ;
- De recenser les outils nécessaires pour satisfaire ces besoins et de vérifier s'ils sont présent ou non.

L'audit informatique va permettre :

- De s'assurer que les outils fournis correspondent bien aux besoins recensés ;
- Qu'ils réalisent correctement ce pour quoi ils sont prévus ;
- Que les services associés, dans les différents domaines à mettre en œuvre ont le niveau de qualité attendu »².

A l'intérieur de ce cadre de définition générale, il sera utile de distinguer entre l'audit opérationnel où le contrôle est orienté à titre principal vers l'efficacité et l'efficience des systèmes d'information ; et l'audit financier où le contrôle est orienté vers la validité des informations et donc, très directement, vers la qualité et la sécurité dans les systèmes d'information.

Le tableau (1) résume les principaux aspects abordés au cours des deux types de mission.

¹ CobiT: « Control Objective for Information and Related Technology) ;

² Michelle Gillet et Patrick Gillet, Op.cit., p193.

Tableau n °1 : Notion d'audit des systèmes d'information

Audit des systèmes d'information		
Niveaux d'intervention	Perspectives adoptée	
	Audit « financier » (validation des infos)	Audit « opérationnel » (la gestion du SI)
1. L'entreprise	Organisation et procédures (normes de contrôle) Qualification du personnel Existence du contrôle interne	
2. La fonction « système d'information »	Audit de sécurité (accès, procédures...) Audit des sauvegardes	Audit de sécurité Audit de la fonction (efficacité, performances, organisation...)
3. L'application	Respect obligations légales et réglementaires Respect des normes Sécurité des traitements Fiabilité des données	Respect des normes de développement Optimisation Cout/ performance Documentation Contrôles Méthodologie
4. Les données	Contrôle direct de la fiabilité des résultats (exactitude, exhaustivité des informations)	Contrôle indirect de la fiabilité, exhaustivité, exactitude...

Source : Robert Reix, Op.cit., p370

« L'objectif principal de l'audit des systèmes d'information est de mettre en évidence les risques liés à l'infrastructure technique- sécurité logique et physique, pérennité et adéquation de l'infrastructure avec les besoins-, ainsi que les risques fonctionnels tels que les déficiences éventuelles sur des points de contrôle sur les processus métiers tels que le processus d'achat, par exemple »¹.

2.1.L'évaluation et la maitrise du risque

Il devient extrêmement difficile de produire une appréciation des risques efficace sur les processus et le contrôle interne de l'entreprise sans mesurer la part de risque propre à l'emploi de technologies particulières ou sans vérifier l'identité des règles de contrôle formelles avec celles paramétrées au sein des applications informatiques elles-mêmes. Ainsi, par exemple, il est peu concevable d'imaginer le commissaire aux comptes d'un opérateur téléphonique se prononcer sur l'exhaustivité et la réalité du chiffre d'affaires sans se préoccuper des risques particuliers existants sur les chaînes informatiques de facturation, de paramétrage et de la tarification des offres de téléphonie. De même, il est peu concevable d'imaginer que le commissaire aux comptes d'une grande banque internationale pourra émettre une opinion étayée sur la nécessaire « séparation des tâches » sans un examen attentif de la gestion effective des habilitations au sein des applications informatiques mises en œuvre.

¹ Pascal Vidal et Philippe Planeix, op.cit., p 368.

Les systèmes d'information sont principalement touchés par le risque opérationnel défini comme « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs ». ¹On peut distinguer deux familles de risques susceptibles d'engendrer des défaillances ou la destruction de l'un des éléments constitutifs du système d'information :

- **Les risques physiques** : touchant à la sécurité des biens et des personnes. En général, il s'agit d'événements tels que : les incendies, explosion, dommage électrique, événements naturels (tempêtes, inondations, foudre...) bris de machine, vol, ... D'origine accidentelles ou malveillantes, ces risques endommagent ou détériorent les ressources matérielles du système d'information.
- **Les risques logiques** : ce sont des risques immatériels qui portent atteintes à la qualité des informations et des applications. Généralement c'est des risques informatiques, liés au développement et à la maintenance des programmes, aux traitements et à l'utilisation des services de télécommunications. Cette catégorie inclut en particulier :
 - Le risque lié aux défauts de conception et de réalisation d'une application,
 - Les incidents d'exploitation dans les systèmes de production tels que les accidents (événements perturbant les données en l'absence de dommage aux équipements) et les erreurs (des préjudices consécutifs à une intervention humaine dans le processus de traitement automatisé des données) ainsi que les pertes des données transmises et les défaillances dans la conservation de ces données,
 - La malveillance (qui est constituée par l'usage non autorisé du système d'information, avec des intentions préjudiciables, exemple : le virus informatique).

A l'instar des évolutions technologiques, l'environnement des risques s'est transformé, la menace s'est accrue sur l'intégrité de l'information ainsi que sur sa circulation.

En complément nous décrivons le système d'information comme étant « la combinaison de ressources matérielles, d'applications standards ou métiers qui, à leur tour, génèrent des données. L'objectif de cette association de moyens étant le traitement de l'information » ².

De ce point de vu, on peut citer les principaux risques liés aux systèmes d'information :

- « **Inadéquation des solutions informatiques**. Ce risque apparaît lorsque les applications déployées ne répondent pas aux besoins.
- **Mauvais paramétrage des règles de gestion**. Ce risque correspond à une mauvaise définition et traduction dans les applications des points de contrôle pour garantir la qualité et l'exhaustivité des données sur les flux de données.
- **Non-respect du principe de séparation des tâches**. La séparation des tâches consiste à cloisonner les accès aux applications en fonction des tâches exercées afin de segmenter les tâches pour un meilleur contrôle.

¹ CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Information Français), Groupe de Travail Bale 2, la réforme Bale 2 : Une Présentation Générale, Décembre 2004, p 1.

²Groupe de Travail Collaboratif AMRAE-CLUSIF, RM et RSSI : (Risk-Manager et Responsable Sécurité du Système d'Information) deux métiers s'unissent pour la gestion des risques liés au système d'information, juin 2006, p 20.

- **Indisponibilité des systèmes.** Ce risque correspond à l'indisponibilité des applications et des données en cas d'absence d'un plan de secours ou de sauvegarde des applications.
- **Rupture de la piste d'audit.** Ce risque apparaît lorsque la traçabilité sur des flux de gestion n'est plus possible. Ainsi, lorsqu'il n'est pas possible de remonter à la facture correspondant à une écriture comptable, la piste d'audit est rompue.
- **Non-respect des contraintes réglementaires.** Ce risque correspond à l'incapacité d'une entreprise à répondre aux exigences de la réglementation légale locale, comme le respect de la TVA par exemple.
- Etc. »¹.

« Les responsables SI disposent de moyens pour prévenir et limiter les effets des risques liés au système d'information. Par exemple :

- Mise en place et diffusion d'une politique de sécurité du SI.
- Trace et auditabilité des systèmes (contrôle d'accès physique, applications, etc.).
- Indépendance du service d'audit au sein de l'entreprise.
- Application d'une méthodologie de conduite de projet.
- Cartographie des processus et documentation des procédures et applications.
- Existence de procédures de reprise d'activité (PRA/PCA).
- *Sauvegarde, restauration* et archivage des données (site de *plan de secours*).
- Recours à l'assurance »².

2.2. La démarche de l'audit du système d'information

La mission d'audit des systèmes d'information doit s'appuyer sur des méthodes claires et compréhensibles et sur une démarche nécessairement acceptée et partagée.

« Il faut tout d'abord définir le domaine d'étude, pour délimiter le champ d'investigation. Il n'est pas systématique que l'audit porte sur l'ensemble du système d'information, même si cela peut être le cas »³.

Cette identification se fait soit en précisant les éléments qui constituent le système lui-même ou en citant les éléments qui sont hors du champ de l'étude.

« A travers le système d'information, c'est une grande part des processus opérationnels et des processus de pilotage de l'entreprise dont on peut analyser et mesurer l'efficacité et la pertinence. D'autant plus que le système d'information constitue souvent la seule « trace » concrète et auditable du fonctionnement réel »⁴.

« Une fois le processus obtenu sur le domaine de l'étude, il faut collecter les informations nécessaires à sa compréhension »⁵. ensuite, « il faudra vérifier que le système informatique est capable d'implémenter cette procédure »⁶.

¹ Pascal Vidal et Philippe Planeix, *op.cit.*, p 366.

² *Idem*, p 21.

³ Michelle Gillet, Patrick Gillet, *Op.cit.*, p 194.

⁴ Groupe de Travail du Contrôle Interne l'AFAI, *op.cit.*, p 10.

⁵ Michelle Gillet, Patrick Gillet, *op.cit.*, p 194

⁶ *Idem*, p 195

Tableau n°2 : La démarche de l'audit des systèmes d'information

Domaines à appréhender	Modalités
Fonctionnement de l'existant	Cette collecte est effectuée auprès des opérationnels, qui gèrent les flux.
Règles de gestion souhaitées par le décideur	A l'aide d'interview des décideurs
Mesure des écarts entre ce qui est souhaité et ce qui est souhaitable, pour le bon fonctionnement de l'organisation.	Comparaison entre les points de vue souhaités par les décideurs et la détermination de pratiques efficaces.
Mesure des écarts entre le souhaitable et la réalité.	Comparaison entre les points de vue et les pratiques souhaitées par les décideurs et mis en œuvre par les opérationnels.

Source : Michelle Gillet, Patrick Gillet, op.cit., p 195

« La sûreté du fonctionnement de l'informatique, devenue l'un des déterminants majeurs de la continuité du fonctionnement de l'entreprise, constitue une des premières préoccupations du contrôle interne »¹.

- Il faut assurer des sauvegardes continues des données afin d'éviter leur perte accidentelle.
- Suite à l'ouverture des réseaux informatiques sur l'extérieur (relations clients et fournisseurs, utilisation généralisée de la messagerie...), ces derniers peuvent être sujets d'attaques ou de contamination par des virus pouvant mettre en péril tout le système d'information. Seule une prévention très organisée et systémique constitue une parade efficace.
- Les pannes du système informatique peuvent avoir des répercussions directes sur l'activité de l'entreprise. Exemple : la perte de clients lassés des attentes à un guichet ou à un répondeur téléphonique, la perte de chiffre d'affaires due à l'incapacité d'un site internet à traiter les commandes, etc.

Dans ces conditions, l'audit informatique devient un allié privilégié de l'audit des systèmes d'information.

« Toute mission d'audit et donc d'audit des systèmes d'information se traduit par un rapport d'audit, qui est traditionnellement structuré autour d'une analyse du contexte, d'un rappel des objectifs, du périmètre analysé, des limites de l'intervention, puis de la synthèse et du détail des points d'audit et des tests effectués »².

Cette démarche apporte des éléments fondamentaux assurant le bon déroulement de la mission d'audit. Cela dit, les acteurs des processus audités contribuent à leur tour dans cette démarche puisqu'ils sont appelés à réfléchir sur leurs méthodes de travail et à découvrir ce que font les autres membres de l'organisation ce qui entrainera la cohésion des équipes et minimisera la résistance au changement en cas de modification ultérieure de l'organisation.

¹ Groupe de Travail du Contrôle Interne l'AFAI, op.cit., p 11.

² Pascal Vidal et Philippe Planeix, op.cit., p368.

2.3. Les outils de l'audit des systèmes d'information

Afin de s'imprégner des règles de gestion existantes et celles souhaitées par les décideurs, l'auditeur mettra en place des outils qui permettent la mise en œuvre de la démarche d'audit des systèmes d'information.

2.3.1. Collecte des documents

« Les données pertinentes, pour le domaine étudié, sont contenues, en grande partie, dans les documents utilisés par l'organisation, qu'ils soient générés par une application informatique ou manuellement. Il faut collationner un jeu complet de tous les documents utilisés »¹. On ne se bornera pas à collecter des documents vierges. On demandera également aux utilisateurs concernés des copies de documents remplies.

Pour les documents remplis, on demandera un échantillon de cas divers et significatifs des différents scénarios possibles. On peut trouver sur les documents remplis, des mentions marginales en dehors des rubriques d'information pré imprimées. Il arrive également de trouver des mentions au dos du document. Ces informations peuvent être normalisées puisqu'elles contribuent généralement à la compréhension du fonctionnement des différents processus.

« On notera :

- Le nombre d'exemplaires des liasses ;
- Les informations clairement répertoriées et formalisées ;
- Mais également la présence d'informations informelles ou marginales ;
- Les informations présentes au recto du document, mais également au verso »².

2.3.2. Déroulement des interviews

L'auditeur réalisera des interviews des décideurs et des opérationnels, respectant en cela la définition qui a été donné de la structure d'un système. Ces interviews vont permettre :

- L'expression des règles de gestion souhaitées par les décideurs : les règles de gestion nécessaires au déroulement du processus ainsi que les conséquences organisationnelles qu'induisent ces règle doivent être clairement définies afin de permettre aux opérationnels l'exécution de leur travail.
- Analyse détaillée des informations manipulée présentes sur les documents : l'auditeur ne doit pas avoir d'a priori sur le contenu du document. Pour cela, il doit engager un dialogue avec les opérationnels, qui utilisent le document.
- Prise en compte de l'interdépendance des individus au sein des groupes de travail : les interviews permettent de faire prendre conscience des dépendances entre personnes, qui n'appartiennent pas nécessairement aux mêmes services. Cela permet de justifier à leurs yeux certaines taches qui leur sont imposées, alors qu'ils n'en tirent pas de bénéfices directs dans leur poste de travail.
- Perception des sources potentielles de conflits. Si la démarche doit aboutir à des modifications du système d'information, cela entrainera des modifications de

¹ Michelle Gillet, Patrick Gillet, *op.cit.*, p 196

² *Idem*, p 197

l'organisation. Ces évolutions peuvent se heurter à la résistance aux changements qui entrainera des conflits qu'il va falloir anticiper afin de bien les gérer.

- Perception des nécessités de réorganisation : l'audit des systèmes d'information conduit généralement à opérer des modifications dans la gestion des processus et dans l'organisation du poste de travail. Ces modifications ont été apportées à la suite de la prise de conscience des décideurs, qu'il existe des dysfonctionnements.

2.4.Extrait d'un questionnaire d'audit

Pour pratiquer l'audit des systèmes d'information, la plupart des spécialistes utilisent des listes de contrôle, des questionnaires permettant un recueil d'informations préalable au diagnostic. Vous trouverez ci-après quelques extraits de questionnaires.

2.4.1. Planification du système d'information

Existe-t-il un comité des systèmes d'information auquel participent des représentants des utilisateurs et de la Direction Générale ?

Existe-t-il un plan informatique à long terme visant à établir une stratégie informatique qui réponde bien aux objectifs de la stratégie de l'entreprise ?

Le plan informatique tient-il compte :

- Des opportunités du marché ?
- Des opportunités technologiques (afin, par exemple, d'obtenir, au travers de l'informatique, un atout concurrentiel, une meilleure productivité, l'accès à de nouveaux marchés, etc.) ?

2.4.2. Gestion des équipements

Existe-t-il un tableau de bord mensuel de l'activité de l'exploitation ?

Existe-t-il un plan d'action annuel visant à recenser l'ensemble des actions nécessaires à l'amélioration de la procédure informatique ?

Existe-t-il un bilan annuel de l'exploitation répertoriant l'ensemble des activités de l'exercice : gestion des ressources, actions menées en termes de procédures, performance, etc. ?

Un inventaire détaillé du matériel est-il tenu à jour ?

Existe-t-il un schéma de configuration pour tout le matériel montrant les interrelations entre les composants des systèmes ?

Existe-t-il une procédure d'approbation pour l'acquisition de nouveau matériel ?

2.4.3. Etudes/ Projet

Existe-t-il un tableau de bord mensuel de l'activité des études ?

Existe-t-il un bilan annuel des études répertoriant l'ensemble des actions menées durant l'exercice : développements, maintenances, actions menées en termes de méthodes, qualité, productivité, etc. ?

Existe-t-il un plan d'action annuel visant à recenser l'ensemble des actions nécessaires à l'amélioration de la fonction Etudes ?

Existe-t-il un suivi d'activité permettant de connaître la répartition du temps d'activité suivant le type de travail :

- Développement ?
- Maintenance ?
- Corrective ?
- Réglementaire ?
- Evolutive ?

Conduit-on une étude cout/ bénéfice du projet :

- Coûts du personnel informatique (salaires, consommation de ressources, etc.) et utilisateur pour l'ensemble des phases de développement ?
- Coûts de mise en place et de formation exploitation en parallèle ?
- Coûts d'exploitation de l'application (CPU, disques, télécom., logiciel de base DB2, etc.) ?
- Coûts de maintenance (par exemple : 10% des coûts de développement) ?

S'assurer que les bénéfices ont bien été estimés et qu'il existe un large consensus entre utilisateurs et concepteurs sur ces bénéfices.

L'étude préalable a-t-elle bien fait objet d'un document de fin de phase conforme aux méthodes standards et approuvé par les directions utilisateurs en informatique ?

Pour chaque question, la réponse est formulée par oui ou non ou sous forme de scores et généralement accompagnée de commentaires.

3. Les référentiels de la gestion des systèmes d'information

Le management d'une Direction des Systèmes d'Information (DSI) ne peut plus se concevoir aujourd'hui sans recours à un ou plusieurs référentiels techniques ou de management. Ces référentiels, internes ou inspirés du marché, favorisent la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'entreprise, l'amélioration continue, l'homogénéité des processus et contribue à la professionnalisation des services délivrés.

3.1. Qu'est ce qu'un référentiel ?

« Un référentiel est une collection de bonnes pratiques sur un sujet donné. Lorsque celui-là fait l'objet d'une large diffusion et qu'il est reconnu par le marché on parle alors de standard. Les référentiels doivent être perçus comme une boîte à outils dans laquelle l'entreprise extrait la bonne pratique dont elle a besoin pour résoudre un problème donné ou pour répondre à un besoin.

La norme se différencie des référentiels dans la mesure où il s'agit d'un document édité par une instance de normalisation indépendante, par exemple l'ISO, faisant l'état de l'art d'un sujet donné. La norme peut aussi avoir un niveau de contrainte supplémentaire par rapport au référentiel.

Les référentiels sont au cœur des processus de la DSI, car ils permettent aux DSI d'améliorer le degré de maîtrise de leurs SI. La nomenclature, quant à elle, permet de décomposer une problématique (ex : les coûts de la DSI) en éléments plus fins et homogènes permettant de se comparer à d'autres entreprises. Enfin la méthodologie est une démarche structurante pour réaliser une tâche donnée »¹.

3.2. Le poids des référentiels internes face à ceux du marché

Les référentiels peuvent avoir deux sources d'inspirations :

- Les référentiels inspirés du marché,
- Les référentiels totalement conçus en interne (le plus souvent un recueil des bonnes pratiques de l'entreprise sur un domaine donné).

Choisir entre le développement interne (référentiel maison) et l'intégration d'un produit « packagé » (référentiel du marché) nécessite de connaître les limites inhérentes aux référentiels du marché, puis d'identifier les freins liés à l'entreprise ou à son environnement.

En effet, la lourdeur du référentiel (trop de documentations), le coût de mise en place élevé (prix des ressources), et une démarche de certification trop engageante expliquent la préférence des DSI pour les référentiels « maison ». Le référentiel maison sera en effet par nature mieux adapté à la culture de l'entreprise, plus léger en documentation et ne nécessitera pas de démarche de certification.

Le faible degré de diffusion du référentiel, l'absence de culture unique d'entreprise (suite à une croissance externe, par exemple), l'indépendance des filiales internationales ou bien simplement l'historique de l'entreprise sont également déterminants. Certaines entreprises peuvent être pionnières en matière de référentiels (ex : General Electric, Toyota) autrement dit bâtir elles-mêmes des référentiels puis les soumettre à la normalisation ou les diffuser en partenariat avec des sociétés de conseil ou des PME PMI (Co-design).

Enfin, les facteurs déclenchant sont à analyser. Plus une situation est critique, plus le référentiel de marché apparaîtra comme inéluctable.

Si le choix se porte sur un référentiel du marché, sa notoriété est un critère de sélection pour les DSI. Sa traduction dans une ou plusieurs langues permet de fluidifier la diffusion, car un langage commun est déjà défini pour l'ensemble des pays.

Dans le domaine des *benchmarks*², la composante sectorielle du référentiel est très importante. Beaucoup d'entreprises font appel à des référentiels de *benchmark* développés par des clubs d'industriels de même secteur, ou bien par des cabinets de conseil en stratégie.

¹ CIGREF. Les Référentiels de la DSI : Etat de l'Art, Usage et Bonnes Pratiques, Octobre 2009, p 9.

² Benchmarks : l'étude et l'analyse des techniques de gestion employées par toute entreprise extérieure. Celle-ci peut tout à fait ne pas être un concurrent. Il s'agit de s'inspirer de leurs méthodes utilisées avec succès.

L'ancienneté du référentiel est également un aspect important dans le critère de choix du référentiel. Dans des contextes d'urgence, le fait que le référentiel soit « éprouvé » permet aux sponsors d'asseoir leur décision et de déclencher une démarche de mise en œuvre. La prise de risques est alors réduite pour l'entreprise.

3.3. Les référentiels généralement utilisés

3.3.1. La gestion de la performance et le pilotage de l'alignement (5 steps)¹

La méthode 5 steps formalise les sujets stratégiques sous forme de feuilles de route « roadmaps » qui décrivent le progrès sur 5 niveaux. Autour de cette formalisation, la méthode propose une démarche complète de management veillant d'une part à généraliser le pilotage et le dialogue autour de la performance dans l'entreprise, et d'autre part à capitaliser les retours d'expérience dans différentes générations de roadmaps.

La démarche 5 steps outille les principales actions que les organisations doivent engager pour mettre en place une stratégie :

- Favoriser l'appropriation et la diffusion des objectifs stratégiques par tous les acteurs de l'organisation en travaillant sur une expression et une formalisation simple des exigences essentielles à la réussite de chaque objectif stratégique majeur.
- Organiser le support, la communication, la formation des acteurs pour que chacun soit impliqué et motivé par l'atteinte des objectifs communs.
- Evaluer régulièrement l'organisation sur ses progrès et sa performance en suivant l'avancement des livrables liés à chaque exigence. Ces livrables permettent de fixer le niveau du juste effort, d'objectiver la mesure de la performance et in fine d'apaiser les relations managériales.
- Encourager de manière continue la capitalisation et le partage des meilleures pratiques afin de préparer les stratégies futures. La plateforme informatique dédiée permet notamment d'avoir accès en permanence aux bonnes pratiques qui serviront aux prochaines générations de roadmaps.

3.3.2. Gouvernance IT (COBIT)²

Le référentiel COBIT est un cadre de référence et de contrôle fourni avec de nombreux outils (indicateurs, guides,...) pour les SI visant à déterminer « *si les technologies de l'information sont en cohérence avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise.* »³

De par son utilisation, COBIT permet aux SI : de s'aligner sur le métier de l'entreprise, d'apporter un plus aux métiers, de gérer au mieux ses ressources, de gérer les risques de façon efficace. COBIT peut donc être analysé comme une succession d'étapes formant un cycle itératif et incrémental. Ces dernières sont donc :

- La compréhension des objectifs métiers
- Leur traduction en objectifs informatiques
- La détermination des principaux processus

¹ www.5steps.fr

² <http://www.afai.fr/>

³ Guide informatique, Principe du COBIT, www.guideinformatique.com

- La mesure de leurs effets sur les objectifs précédemment définis

3.3.3. Gestion des services (ITIL)¹

Son but premier était de rassembler des modes de pensées, de trouver les meilleurs procédés et de les rassembler dans des livres. Cette méthode se caractérise par l'utilisation d'un langage commun et d'une séparation des processus fondée sur le principe d'amélioration continue.

3.3.4. Gestion de la sécurité de l'information (ISO27000)²

Cette norme est très répandue sur le marché et contient les exigences concernant la mise en place d'un système de management de la sécurité de l'information au travers de 11 domaines : politique de sécurité, organisation de la sécurité de l'information, la gestion des actifs, la sécurité liée aux ressources humaines, la sécurité physique, communication et gestion des opérations, contrôle des accès, achat- développement- maintenance logicielle, gestion des incidents, continuité, conformité.

3.3.5. Pilotage et valorisation du capital immatériel SI (IC-dval)³

IC-dVAL modélise le capital immatériel SI autour de quatre composantes considérées de manière interactive et dynamiquement : Les *Ressources et Compétences*, les *Processus*, les *Actifs Immatériels SI* et les *Outputs* (notamment les livrables aux métiers). La méthode permet d'explicitier dans les détails les modalités de création de valeur par les activités de la DSI, en la comparant au marché, aux DSI similaires, ainsi que de manière synthétique, à travers le calcul d'une série d'indices de performance mesurables et explicitables. La méthode permet également de déterminer les inducteurs de création de valeur pour les métiers et d'évaluer le niveau de performance de la DSI. Enfin la méthode, considère les actifs immatériels des SI (méthodologies, compétences critiques, patrimoine applicatif). A partir de là, le DSI est en mesure de dialoguer avec ses métiers, les autres fonctions de soutien (RH et finance) ainsi qu'avec sa direction générale. De même qu'elle est en mesure de piloter en interne ses actifs SI, en les intégrant à ses plans opérationnels et de gouvernance.

La méthode fournit ainsi aux DSI une vision et des outils de pilotage renouvelés de leur fonction.

Conclusion

La doctrine comme la pratique tendent à appliquer ces principes de gestion à l'ensemble des activités de l'organisation. Cependant, l'observation des entreprises montre que, très souvent, dans un passé encore proche, le domaine des systèmes d'information se caractérise par un faible niveau de contrôle. L'explication la plus souvent avancée est liée au processus d'assimilation de la technologie : dans la phase de diffusion initiale, l'objectif principal est de favoriser l'innovation et l'intensité de contrôle est faible ; dans les phases ultérieures, la maturité de la technologie s'accompagne d'un renforcement du contrôle. L'accroissement de la concurrence d'une part, l'utilisation accrue des technologies de l'information d'autre part,

¹ <http://www.itsmf.fr/>

² <http://www.27000.org/>

³ www.rcslab.org

expliquent que, peu à peu, les responsables d'entreprises soient amenés à mieux contrôler un domaine jusqu'à maintenant quelque peu négligé.

Dans ces conditions, l'amélioration du contrôle de la gestion des systèmes d'information constitue désormais un objectif clairement annoncé par de nombreuses entreprises.

Trop d'approches réductrices conduisent encore aujourd'hui à ne considérer le système d'information que dans sa dimension technologique, réduisant l'approche de la maîtrise des risques et par voie de conséquence la démarche d'audit au seul périmètre de la fonction informatique de l'entité. Les conséquences de ce type d'approches se font particulièrement ressentir aujourd'hui ou, l'actualité aidant, les démarches de mise en œuvre du contrôle interne de l'entreprise se renforcent considérablement sous la pression réglementaire. « Dans la mise en œuvre du contrôle interne, on constate régulièrement une insuffisance de prise en compte du risque informatique sur le fonctionnement des processus opérationnels. On se contente, trop largement, de la seule appréciation des risques intrinsèques au fonctionnement et au management de la fonction informatique. Hélas, le processus informatique est tout sauf un processus isolé. Il est même probablement le plus diffusé dans l'entreprise »¹.

¹ Pascal Vidal. Phillipe Planeix, op.cit., p 352.

Conclusion du chapitre

Nous vivons dans un monde qui se veut déterministe, où la problématique consiste à dominer un processus, non de faire avec, même s'il concerne un ensemble complexe. Or de plus en plus, surtout si l'on veut concilier les projets de société et les aspirations des individus, nous vivons dans un environnement complexe, devant gérer des ensembles flous qui nous échappent dans une problématique déterministe. Les capteurs sont, à ce titre, exemplaires puisqu'ils ont vocation à être incontestables : ils relèvent de la gestion des ensembles flous.

Cette démarche, pour rester simple, consiste à ne pas vouloir maîtriser mais faire avec. Elle est menée en trois temps :

- Faire un constat des forces en présence, de toutes les informations qui les concernent, sans préjuger des contradictions et redondances. Ne privilégier aucun paramètre : une pesée n'est a priori pas plus fiable qu'un calcul de poids fondé sur la surface et la densité du produit.
- Mettre en place un système de calcul de capteur prenant en compte ces ensembles flous. Nous aurons alors affaire à un système d'équations plus nombreuses que les inconnues, d'où la complexité. Cela consiste en conséquence à installer, au sein du système, des clignotants alertants de divergence.
- Gérer au coup par coup des alertes par un audit intégré au système d'information. Sans alerte, il n'y a pas lieu de s'en préoccuper : pis, cela serait préjudiciable, car l'Homme est ici une non-valeur.

Pour maximiser la performance de l'entreprise, il faut disposer d'un système de pilotage en plus de l'élaboration budgétaire et des indicateurs de performance qui lui permettent de bénéficier d'un avantage stratégique et compétitif, afin de répondre aux mouvements du marché. L'entreprise doit regarder vers le futur en assurant une communication et une collaboration entre l'opérationnel et la stratégie et en responsabilisant les acteurs pour améliorer la fiabilité des informations afin de réduire les processus de décision.

De nombreuses institutions sont incitées à améliorer leur système d'information. En effet, les entreprises ne peuvent atteindre la viabilité et la pérennisation de leurs activités sans un système d'information performant. Il est impossible de gérer ce qu'on ne peut mesurer. De plus, la diffusion d'une information fiable à destination des différents publics est indispensable pour la promotion de l'entreprise et pour son développement.

« Il faut enfin avoir en permanence à l'esprit que ce système complexe qu'est l'entreprise ne peut être appréhendé que si on le suit en temps réel »¹. Il n'y a pas de raccourci possible malgré ce qu'on peut dire pour « faire simple ». Réduire le problème consiste à introduire des biais qui introduisent la non-maîtrise des conséquences : si le biais est indispensable, il faut le localiser pour en mesurer les conséquences et être prêt à le supprimer dès que possible.

¹ Alain Vincent : Manager le Système d'Information de Votre Entreprise, op.cit., p 80.

Cela dit, le système d'information présente quelques limites :

- **Toutes les informations de l'organisation ne concernent pas le système d'information :** Certaines informations subjectives qui appartiennent au domaine des relations humaines tel que le caractère arbitraire d'un dirigeant dans une entreprise sont importantes pour expliquer le fonctionnement de tel service ou de telle entreprise ne sont pas pris en compte par le système d'information même si leur importance est considérable.
- **Certaines informations ne peuvent pas être traitées de manière automatisée :** Certaines informations qui ne présente pas un caractère reproductible et codifiable et qui ne sont pas répétitive ne peuvent pas être intégrées dans le système d'information qui, lui est terme et peuvent contribuer à l'adoption de nouvelle stratégies. Si l'on prend par exemple le cas de l'arrivée d'un nouveau concurrent ou l'entrée d'un pays dans une guerre, ce sont des éléments qui modifient le comportement et la stratégie de l'entreprise et qui doivent être pris en considération avant la survenance des faits.
- **Le périmètre des informations dont le traitement est automatisé :** Toute information appartenant au système d'information va être traité automatiquement, des procédures doivent être définies, des règles de gestion standardisées et pour se faire, il faut avoir des connaissances de la nature des données à traiter à l'avance afin de tracer un système adapté à toutes les situations possibles et envisageables.
- **La distinction entre domaine automatisable et domaine automatisé :** Il faut faire la différence entre les données qui subiront un traitement automatisé et celles qui subiront un traitement manuel.

Chapitre 2 : Le système d'information comptable

Introduction

Dans les PME comme dans les grands groupes, « la nécessité de disposer de comptabilités fiables et performantes apparaît comme une évidence »¹. Dans la culture d'entreprise, les dirigeants doivent s'efforcer de véhiculer un esprit de transparence, de rigueur et de précision. La comptabilité doit être considérée comme une fonction importante qu'aucune considération ni du type opérationnel ni d'un autre type n'autorise de négliger. Cela étant, sa mise en œuvre n'est pas une affaire toujours très aisée. De multiples questions se posent en termes d'organisation et de management des systèmes comptables. « Pour le professionnel de la finance-comptabilité, il s'agit avant tout d'être capable de structurer et d'adapter le système comptable aux évolutions permanentes des besoins de pilotage de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, celui-ci pourra s'appuyer sur des moyens technologiques de plus en plus sophistiqués »². Il va de soi qu'il devra nécessairement surmonter certaines difficultés organisationnelles avant de pouvoir déployer un système comptable à la mesure des enjeux détectés.

« Il est nécessaire de coordonner les différentes activités de l'entreprise à travers un langage commun sous l'enseigne de la normalisation avec l'utilisation d'une diversité de moyens de traitement de l'information. Ce langage permettra aux autres domaines de la gestion comptable d'être organisés de façon très diverses selon les entreprises ; cela se fera en fonction des objectifs poursuivis et les besoins de ces dernières »³.

« La réflexion sur la modélisation des données a conduit l'amélioration de la compréhension des systèmes d'information fondés sur ces données »⁴. Ceci est particulièrement vrai dans le domaine comptable où dès les années 1980, la modélisation conceptuelle a conduit à la proposition de modèles conceptuels spécifiques du système d'information comptable.

Ce deuxième chapitre sera organisé en trois sections qui seront consacrées respectivement à :

- La présentation générale de la comptabilité et de l'information financière sous un angle plutôt conceptuel ;
- Une présentation plus détaillée des dispositifs de la comptabilité en Algérie ;
- Un recensement des choix organisationnels en matière de centralisation et de décentralisation administrative et comptable.

¹ Eric Tort, *Organisation et Management des Systèmes Comptables*, édition Dunod, 2003, p1.

² *Idem*.

³ www.ac-reunion.fr/pedagogie/ecogest/stg/CFE/prog-comptabilite.pdf

⁴ Jacky Akoka et Isabelle Comyn - Wattiau, *les Systèmes d'Information Comptables Multidimensionnels : Comparaison entre deux Modèles*, 2002, p2.

Section 1 : Comptabilité et finance d'entreprise

« Les nécessités de la communication financière et d'un suivi plus rigoureux des activités dans un contexte très mouvant, conjuguées aux possibilités issues de l'informatique et plus généralement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ont profondément modifié la perception et les enjeux de la gestion comptable »¹

Les informations financières et de gestion jouent un rôle déterminant dans les processus de gestion des organisations et trouvent, pour la plupart, leur origine dans les activités de l'entreprise.

Parmi ces informations, celles qui sont exprimées en termes monétaires permettent une évaluation synthétique de la situation financière et des performances de l'entreprise et prennent leur place dans les processus de prise de décision et d'analyse prévisionnelle.

1. Qu'est ce que la comptabilité « Des propositions de définitions »

Les définitions données à la comptabilité sont extrêmement variées tout au long de sa longue histoire. De nos jours encore la controverse continue sur la nature de cette discipline.

1.1.Première définition

La comptabilité est définie comme « un ensemble de systèmes d'information subjectifs ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une entité »². Rappelons ces termes.

La comptabilité apparaît sous la forme de divers systèmes d'informations poursuivant des objectifs différents reflétant la réalité économique selon les besoins de l'acteur économique qui souhaite en bénéficier. A titre d'exemple : le système d'information permet de satisfaire les besoins d'informations des actionnaires, des créanciers, des employés, de l'administration fiscale, etc., même si par l'octroi de ces informations, ces différents acteurs n'ont pas les mêmes objectifs.

La comptabilité a pour but la détermination de la valeur des moyens quantifiables ou pas sous forme prévisionnelle (comptabilité prévisionnelle) ou passé (comptabilité historique) afin d'atteindre les objectifs assignés par une entité quelque soit sa dimension : micro structure ou une multinationale, elle peut être aussi soit une entité privée ou publique, etc.

¹ Jean- Luc Charron, Sabine Sépari : Organisation et Gestion de l'Entreprise, édition Dunod, 2001, p 257.

² Christine Collete, Jacque Richard : Les Systèmes Comptables Français et Anglo-Saxons, Normes IAS, Edition Dunod, 6^e édition, 2002, p 3.

1.2. Deuxième définition

« La comptabilité est une méthode de collecte, d'interprétation et de traitement des informations relatives aux flux réels et financiers, mesurables en termes monétaires, qui entrent en suspens ou sortent d'une unité économique particulière comme un ménage, une entreprise, une collectivité publique, etc. ces flux, engendrés par des faits économiques, juridiques ou matériels, ont une incidence sur les capitaux engagés dans l'unité économique prise en considération »¹.

Cette définition de la comptabilité est en adéquation avec la théorie des comptes et la théorie comptables sur cinq points fondamentaux :

- La désignation de l'unité économique qu'on désire piloter : ménage, entreprise... etc. ;
- La valorisation des moyens mis à la disposition de l'unité économique en monnaie ;
- La désignation des faits économiques, juridiques ou matériels qui ont un impact sur l'unité économique ; le prêt accordé par une banque, l'ouverture du capital, l'acquisition d'un nouvel investissement, etc. ;
- La mise en place d'un système comptable pour le traitement et l'interprétation des informations relatives aux flux de l'unité économique. Le résultat de ce traitement doit permettre d'effectuer des comparaisons dans le temps, d'une période à l'autre, ou dans l'espace, d'une entreprise à une autre, et d'autre part d'établir des analyses prévisionnelles ;
- L'évaluation des flux restés en suspens dans l'entreprise : créances, stocks, immobilisations, etc.

Ajoutons que « la comptabilité ne saurait être réduite au savoir-faire décrit par la théorie des comptes, elle s'inscrit aussi dans un cadre théorique comptable général »².

1.3. Troisième définition

Dans une formule célèbre, « la comptabilité est définie comme l'algèbre du droit. Cette définition met l'accent sur la finalité patrimoniale de la comptabilité : connaître l'état des créances et des dettes de l'entreprise.

Dans cette approche, la comptabilité a une double fonction :

- Connaître l'état du patrimoine : c'est compter ;
- Justifier l'état du patrimoine : c'est rendre compte »³.

1.4. Quatrième définition

Une approche plus dynamique définit la comptabilité comme « l'art de rassembler, de présenter et d'interpréter les informations économiques »⁴.

¹ Bernard Apothéloz, Alfred Stettler, Vincent Dousse, *op.cit.*, p 3.

² *Idem*, p 4.

³ Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, *op.cit.*, p 257.

⁴ *Idem*, p 258

Vue sous cet angle, la comptabilité est un système d'information qui repose sur trois sous-systèmes :

- Un sous- système de **saisie/ enregistrement** des faits comptables, ce qui pose deux séries de problèmes : le classement des faits (quels faits retenir ?) et leur évaluation (quelle base ?) ;
- Un sous-système de **stockage et de traitement** ce qui pose là encore deux séries de problèmes : techniques (par exemple en raison de l'utilisation des supports informatiques) et méthodologiques (correction de l'évaluation au moyen de l'amortissement ou de prévision, etc.) ;
- Un sous-système de **sortie/ mise en forme** des données sous la forme par exemple de documents de synthèse.

1.5.Cinquième définition

La comptabilité est « une pratique sociale plus ancienne et plus vaste que le droit comptable »¹. en effet, la comptabilité a du évoluer en raison de l'évolution des besoins à la fois interne (exemple : nécessité d'une comptabilité analytique avec le développement de l'industrie) et externes (apporteurs de capitaux, état, etc.). Au-delà des techniques, la comptabilité est d'abord une pratique sociale ;

De ces évolutions, se dégagent deux aspects complémentaires du système d'information comptable :

- Une comptabilité « **financière** » orientée vers l'information **externe** ;
- Une comptabilité « **de gestion** » orientée vers les besoins **internes**.

1.6.Sixième définition

En Algérie, le Système Comptable Financier définit la comptabilité comme « un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de base chiffrés, et présenter des états reflétant une image fidèle de la situation financière et patrimoniale, de la performance et de la trésorerie de l'entité, à la fin de l'exercice »².

Les états financiers constituent le principal moyen de communication de l'information financière aux différents utilisateurs, leur objectif est de fournir des informations utiles pour la situation financière (le bilan), la performance (compte de résultat) et les variations de la situation financière (tableau des flux de trésorerie) d'une entité afin de répondre aux besoins de l'ensemble des utilisations de ces informations.

Les états financiers permettent de garantir la transparence de l'entité à travers une information complète et de fournir une présentation fidèle de l'information utile pour les besoins de la prise de décision

¹ Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, *op.cit.*, p 258.

² Loi n° 07-11 du 25/11/2007 portant le Système Comptable Financier Algérien, article 3, p 9.

2. Comparaison de la comptabilité avec d'autres disciplines

La comptabilité a été liée à de nombreuses disciplines : traditionnellement, à la mathématique, à la statistique, au droit, à l'économie ; plus récemment, à l'histoire, à la sociologie et à la science politique.

2.1. Comptabilité et droit

(« La comptabilité est l'algèbre du droit »¹)². Même si la comptabilité reste très marquée par son origine juridique, on ne peut pas dire qu'elle se confonde avec le droit. Cependant, la comptabilité est une discipline qui est réglementée.

La comptabilité entretient aussi des relations avec d'autres branches du droit :

2.1.1. Droit fiscal

Le résultat comptable sert de base pour le calcul du résultat fiscal pour la détermination de l'impôt que les entreprises ont à payer.

Aussi, l'entreprise bénéficie parfois d'avantages fiscaux (sous formes de réductions d'impôts par exemple) et subit des mesures fiscales particulières (modification du taux d'imposition, en matière de TVA par exemple). Ces dispositions fiscales ont des répercussions comptables qu'une entreprise doit enregistrer.

2.1.2. Droit des sociétés

Avec la révolution industrielle, des capitaux de plus en plus importants sont nécessaires au bon fonctionnement des entreprises. Pour y accéder, l'entreprise fait appel à de nouveaux associés dans son capital et c'est le code de commerce qui régit la relation de l'entreprise avec eux.

2.1.3. Droit du travail

Les rémunérations comptabilisées servent de fondement au calcul des cotisations sociales : les organismes sociaux sont habilités à contrôler les informations figurant dans la comptabilité.

2.2. Comptabilité et économie

La comptabilité prend en considération les données chiffrées provenant généralement de l'activité d'une entreprise, agent économique. Il est donc certain qu'il y a des relations très fortes entre la comptabilité et l'économie.

La comptabilité intervient pour traiter les incidences monétaires de ces différentes transactions. A titre d'exemple :

- Dans le marché des biens et services, la comptabilité enregistre les opérations d'approvisionnement, de production et de commercialisation.

¹ Christine Collette, Jacque Richard, *op.cit.*, p6.

²La formule complète est « la comptabilité, algèbre du droit, méthode d'observation des sciences économiques ».

- La comptabilité intervient dans le marché du travail en tenant compte et en enregistrant les rémunérations, la paie, les indemnités.
- Concernant le marché du capital ; la comptabilité enregistre l'augmentation du capital.
- Au marché financier ; la comptabilité s'occupe de la gestion du portefeuille des titres.

De toutes les disciplines, « l'économie est sans doute celle qui se rapproche plus de la comptabilité :

- Comme la comptabilité, l'économie se préoccupe de mesurer la valeur et les résultats d'entités ;
- Comme la comptabilité, l'économie doit tenir compte des divers systèmes sociaux pour adapter ses conclusions à ses systèmes »¹.

Une partie de la comptabilité, mais pas toute la comptabilité, peut s'apparenter à l'économie.

2.3.Comptabilité et mathématique

La comptabilité utilise la mathématique (avec des opérations généralement simples). Les équations utilisées par la comptabilité ont pour but de présenter les moyens et les résultats des entités étudiées non de formuler des raisonnements comme c'est le cas des mathématiques.

2.4.Comptabilité et statistique

Ces deux disciplines sont différentes bien que voisines. La comptabilité essaye de saisir l'ensemble des moyens et des résultats d'une entité tandis que la statistique se contente souvent de présenter certaines données de cet ensemble et tire des conclusions et les généralisent pour l'ensemble des données.

2.5.Comptabilité et histoire

L'histoire de la comptabilité n'est pas la comptabilité, mais pour comprendre la nature de cette discipline, on doit s'intéresser à l'histoire de la comptabilité.

2.6.Comptabilité, sociologie et politique

La comptabilité est devenue un objet de l'analyse sociopolitique ; mais on peut dire aussi que la comptabilité est un instrument de la politique. Les concepts de résultat dépendent pour l'essentiel des acteurs sociaux qui ont le pouvoir à un moment donné dans un pays donné. Mesurer ce résultat à l'aide d'une comptabilité n'est évidemment pas seulement un acte de mesure (indispensable au contrôle de l'acteur dominant de son efficacité), mais aussi le moyen d'imposer aux acteurs dominés son interprétation du monde : la comptabilité est donc un instrument d'oppression politique d'autant plus dangereux qu'il ne le paraît.

¹ Charlotte Disle, Robert Maéso, Michel Méau : Introduction à la Comptabilité, édition Dunod, 2007, p10.

3. Fonctions et rôles de la comptabilité

3.1. La comptabilité, moyen de preuve

Les livres et documents comptables tenus régulièrement constituent la mémoire écrite des transactions réalisées par l'entreprise. De ce fait, il est normal de les considérer comme moyen de preuve dans la vie des affaires y compris devant les tribunaux.

Les écritures (et par conséquent les documents comptables et les comptes annuels) doivent être appuyées par des pièces justificatives qui doivent être conservées.

Les pièces justificatives doivent permettre la vérification des enregistrements comptables. L'absence ou l'insuffisance de ces pièces met en doute sur la valeur probante de la comptabilité.

« L'organisation du système de traitement doit permettre de reconstituer à partir des pièces justificatives appuyant les données entrées, les enregistrements comptables. De même, qu'elle doit permettre de retrouver les pièces justificatives à partir des données inscrites en comptabilité »¹.

Donc, l'entreprise doit s'assurer de la fiabilité et de la traçabilité de ses pièces justificatives.

3.2. La comptabilité, instrument de contrôle

« A la base de tout contrôle il faut des informations sur l'existant, un suivi des opérations, des règles, etc., la comptabilité générale et la comptabilité analytique fournissent les matériaux sans lesquels aucun contrôle n'est envisageable »².

Avec la séparation entre les bailleurs de fonds et les gestionnaires de l'entreprise, les propriétaires veulent s'assurer de la bonne gestion de leur entreprise. De ce fait, les dirigeants ont l'obligation de rendre compte périodiquement de leur gestion aux propriétaires à travers la présentation des états de synthèse (bilan, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie, tableau de variation des capitaux propres et annexe).

« La comptabilité présente la particularité d'être à la fois le miroir du système et le noyau dur des contrôles et sécurités du système. En effet, pour avoir une comptabilité satisfaisante, non seulement le service comptable doit être bien organisé, encore faut-il que l'entreprise le soit aussi et qu'elle permette la production et la transmission d'une information complète, fiable et facilement exploitable. A son tour, la comptabilité remplit une fonction de contrôle sur toutes les opérations et transactions soumises à enregistrement »³.

La comptabilité sert au contrôle de l'assiette des différents impôts qu'une entreprise supporte. Le résultat comptable sert de base de calcul au résultat fiscal permettant d'établir l'impôt.

3.3. Rôle d'aide à la prise de décision

« La comptabilité est une technique quantitative de collecte, de traitement et d'interprétation de l'information. Les services comptables sont le point de passage obligé de

¹ Tazdait Ali : Maitrise du Systeme Comptable Financier, édition ECG, 1^{re} édition, 2009, p 28

² Idem, p8.

³ <http://www.procomptable.com/>

toutes les transactions internes et externes. La comptabilité a un rôle légal car l'entreprise a, dans ce domaine, diverses obligations résultant du code de commerce et des règles fiscales, elle a aussi, et de plus en plus, à remplir une mission économique d'aide à la gestion interne et d'information externe »¹

La comptabilité permet de réduire l'incertitude des décideurs, dirigeants de l'entreprise ou partenaires à travers les informations qu'elle procure à ses utilisateurs tant internes qu'externes.

On distingue généralement une comptabilité générale, dite aussi financière et une comptabilité analytique ou comptabilité de gestion.

- **La comptabilité générale** constitue la base de la comptabilité de l'entreprise, par son aspect réglementaire, elle est devant l'obligation de :
 - Enregistrer et contrôler tous les mouvements comptables,
 - Synthétiser L'ensemble des enregistrements comptables dans des tableaux récapitulatifs,
 - Tenir les livres légaux,
 - Etablir les déclarations fiscales et sociales.
- **La comptabilité de gestion** est facultative et essentiellement à usage interne, elle est exploitée dans le cadre des différents outils d'analyse et de pilotage (systèmes de cout, tableau de bord, etc.) selon les objectifs de gestion.

3.3.1. En direction des utilisateurs externes à l'entreprise

La comptabilité générale répond à des besoins d'information externes :

- **De l'état :** la comptabilité est le moyen de calcul des différents impôts que l'entreprise supporte. En effet, le bénéfice de l'entreprise calculé à partir des documents comptables sert de base pour le calcul du résultat fiscal.

Le droit fiscal s'intéresse au domaine comptable pour fixer les règles à suivre pour la tenue de la comptabilité et les évaluations nécessaires.

L'état a exigé aussi aux différentes entreprises de normaliser la comptabilité générale afin d'homogénéiser les informations et permettre un contrôle économique et fiscal.

- **Des partenaires de l'entreprise :** clients, fournisseurs, banques,... Pour les établissements bancaires et de crédit, l'information comptable est indispensable pour apprécier la situation économique et financière de l'entreprise et sa capacité à supporter sa dette actuelle et à contracter de nouvelles. Elle sert à calculer divers ratios d'endettement (autonomie financière, capacité d'endettement et de remboursement, etc.). S'agissant des partenaires commerciaux, l'information légale constitue, à la fois, la preuve des transactions réalisées et également un indicateur de la santé de l'entreprise, et donc de sa solvabilité.

¹ Loi n° 07-11, op.cit., article 4, pp 9-10.

- **Des salariés :** le législateur est intervenu en faveur des salariés, soit pour protéger leurs intérêts, soit pour les informer. Dans le domaine de l'information des salariés, les textes légaux reconnaissent au comité d'entreprise le même droit de communication des documents sociaux qu'aux actionnaires.
- **Des actionnaires :** les dirigeants sont tenus de les informer périodiquement sur leur gestion. Les actionnaires vont évaluer les résultats obtenus (activité, rentabilité, etc.) ainsi que les perspectives économiques en termes de développement et de performance. Les actionnaires et plus généralement les investisseurs, sont prioritairement intéressés par le retour sur investissement, c'est-à-dire, la rentabilité des capitaux qu'ils ont pu investir dans l'entreprise.
- **D'autres entreprises :** pour juger un concurrent.
- **Du public en général :** cette information s'impose notamment pour les grandes entreprises qui font appel public à l'épargne. Le moyen d'information représenté par les documents de synthèse de la comptabilité n'est pas réservé aux associés ou aux salariés, tous les participants potentiels de l'entreprise et tous les participants à la vie économique du pays doivent pouvoir en avoir connaissance. Le législateur a donc prévu une information des tiers.

Pour résumer, les informations fournies par la comptabilité combinées à d'autres informations procurent aux utilisateurs externes une base de données pour apporter un jugement quand à la situation de l'entreprise.

3.3.2. En direction des utilisateurs internes à l'entreprise

« Les utilisateurs internes sont ceux qui participent à la prise de décision (administrateurs, gérants, managers). Ceux-ci ne peuvent se contenter des comptes annuels tels que présentés. La comptabilité générale doit être complétée par un système détaillé de comptabilité interne comprenant des états de répartition de coûts, prix de revient, budget, simulations, etc. »¹.

« Selon les objectifs de gestion, l'information interne pourra être, par exemple :

- A la base du contrôle opérationnel d'unités de production, de centres de profit en vue de la mesure de la contribution des différentes productions ;
- Un moyen d'évaluer l'efficacité managériale des responsables opérationnels ;
- A l'origine du processus budgétaire en permettant la détermination de prévisions, l'analyse des écarts réel/budget et la mise en œuvre d'actions correctrices »².

¹ Fabienne Guerra : *Comptabilité Managériale, le Système d'Information Comptable .1. Mise en Place*, De Boeck Université, 1^{re} édition, 2002, p279.

² Eric tort, *op.cit.*, p 10

Exemple :

Un dirigeant peut avoir à étudier les conséquences d'une décision d'investissement sur ses comptes et sur la situation financière de l'entreprise : Un nouveau matériel installé dans une usine générera nécessairement de nouveaux coûts ; électricité, maintenance, formation du personnel. Mais en même temps, il pourra procurer une meilleure efficacité et des gains de productivité. Ce comparatif économies réalisées / coûts supportés permettra de prendre la décision la plus pertinente.

3.4. Rôle « social » de la comptabilité

3.4.1. Elaboration des statistiques nationales

Les états financiers contenus dans les déclarations fiscales des entreprises sont utilisées par l'ONS (Office National de la Statistique) et les pouvoirs publics pour réaliser des synthèses et des prévisions macro-économiques.

La comptabilité fournit donc les informations nécessaires à l'élaboration des statistiques regroupées dans la comptabilité nationale. Exemple : la ventilation des ventes d'une entreprise en « ventes Algérie » et « ventes étranger » permettra, en additionnant les mêmes données pour toutes les entreprises, d'élaborer les grands agrégats économiques que sont le produit national brut ou le montant des exportations.

3.4.2. La comptabilité, instrument du dialogue social

« La comptabilité sert d'instrument de mesure de la richesse créée par une entreprise et du contrôle de son partage. On considère généralement que ce supplément de valeur apporté par le fonctionnement d'une entreprise doit être partagé entre tous les intervenants en vue de les rémunérer »¹.

- Associés ou actionnaires : Dividendes
- Etat et autres collectivités : Impôts
- Salariés : Salaires et participation aux résultats.
- Organismes sociaux : Cotisations sociales
- Prêteurs ou établissements de crédit : intérêts.

La comptabilité apporte la confiance nécessaire à ses utilisateurs dans leurs relations d'échanges économiques car ils croient en la capacité des chiffres à représenter la réalité. Elle remplit implicitement une fonction de régulation sociale.

4. Organisation des systèmes comptables

La notion de « système » désigne un ensemble de pratiques organisées en fonction d'un but. Le système comptable s'inscrit naturellement dans l'ensemble organisé des systèmes de l'entreprise. Comme tout SI, il a pour fonction essentielle de traiter les données entrantes en les transformant et en les communiquant à son environnement.

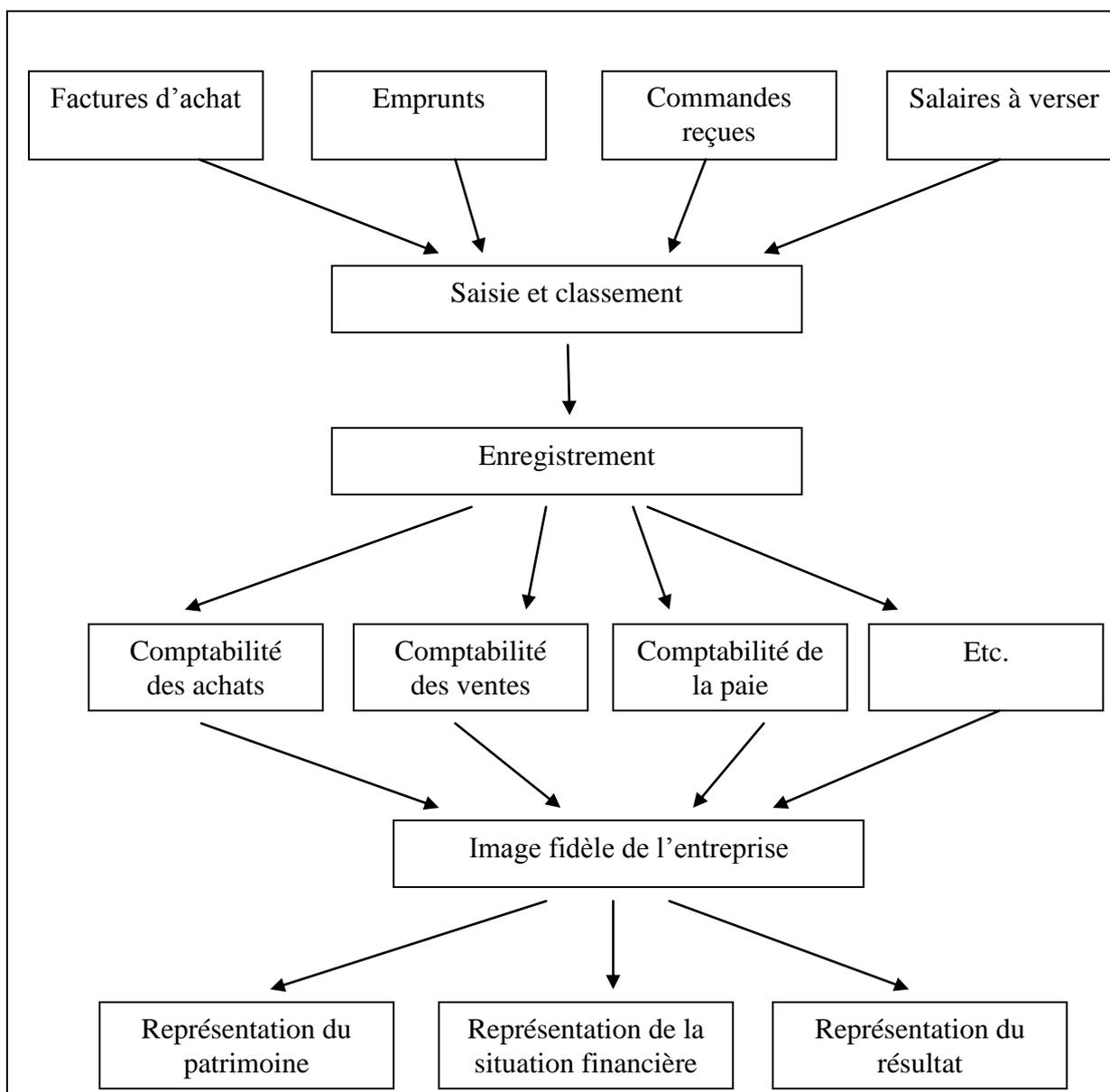
Dans ces premiers articles, le Système Comptable Financier impose d'une manière très pragmatique la nécessité d'un système comptable. Ce dernier découle de la définition même

¹ C. Disle, R. Maéso, M. Méau : Introduction à la comptabilité, édition Dunod, 2^e édition, 2010, p 9.

de la comptabilité : « un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de base chiffrés, et présenter des états reflétant une image fidèle de la situation financière et patrimoniale, de la performance et de la trésorerie de l'entité, à la fin de l'exercice »¹.

Les qualificatifs sont explicites : saisir les informations fournies par les pièces comptables, les classer et les enregistrer dans des comptes selon une logique prédéfinie, puis en restituer une synthèse, à la fin de l'exercice comptable, par le biais des comptes annuels.

Figure n° 8 : Système d'organisation de l'information comptable



Source : Elaboré par nos soins

Deux modes d'organisation du travail comptable sont possibles :

¹ Loi n° 07-11, article 3, op.cit., p 9.

4.1. Organisation selon le système classique

Ce type de traitement n'est possible que lorsqu'une seule personne tient la comptabilité de l'entreprise. Les inconvénients de ce système sont évidents dès que le nombre de pièces comptables devient important :

- Retard dans l'enregistrement,
- Division du travail impossible,
- Nombreuses erreurs lors du report dans les comptes.

Le système classique n'est pas adapté à la taille de la plupart des entreprises d'autant plus que certaines opérations redondantes représentent souvent l'essentiel des pièces comptables à enregistrer.

4.2. Organisation selon le système centralisateur

Ce système permet à plusieurs comptables en partageant les tâches. Chacun peut alors se spécialiser dans un domaine. Il permet donc, une plus grande productivité et d'affecter d'avantage de personnel sur les activités les plus importantes. Ces avantages expliquent le grand succès remporté par le système centralisateur : la plupart des progiciels comptables s'en inspirent.

5. Les comptabilités informatisées

Historiquement, les traitements comptables souvent répétitifs ont d'abord fait l'objet d'une automatisation particulière à l'aide de matériels et de logiciels dédiés. Puis, avec la généralisation des systèmes de gestion des bases de données, ils se sont trouvés intégrés dans le système d'information de l'entreprise (PGI). Le degré d'intégration est plus ou moins poussé selon les entreprises, et il subsiste encore de très nombreuses entités dans lesquelles le traitement comptable reste autonome. La généralisation des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de communication), dominées par l'utilisation du réseau internet, modifie également le paysage comptable.

L'informatisation du traitement de l'information comptable a un impact sur l'évolution de la nature des tâches, de leur répartition et des responsabilités. « L'informatisation de la fonction comptable a permis incontestablement une amélioration de la productivité, notamment en réduisant les délais et en augmentant la fiabilité des résultats. C'est un apport incontestable de l'informatique dans toute la fonction de gestion »¹.

5.1. Le traitement comptable autonome

Les tâches répétitives sont automatisées et l'intervention humaine se situe en amont (saisie avec choix des comptes – l'imputation) et en aval (contrôle et exploitation des états).

¹ Jacky Akoka et Isabelle Comyn -Wattiau, op.cit., p2.

Tableau n° 3 : Traitement comptable autonome – répartition des tâches

Travaux	Intervention humaine	Traitement automatisé
Saisie des pièces comptables et imputation	X	
Contrôle de saisie	X	
Validation de la saisie	X	
Mise à jour livre-journal et grand livre		X
Totalisation		X
Centralisation		X
Etablissement et édition des états comptables		X
Exploitation des états comptables (compte de résultat, bilan...)	X X	
Sauvegarde des données		

Source : C.Disle, R. Maéso, M. Méau, op.cit., p534.

La phase la plus importante est celle de la saisie : elle s'accompagne de l'imputation comptable et donc du choix des comptes. Les logiciels proposent en général des procédures de « saisie guidée » pour les opérations les plus répétitives (factures d'achat, de ventes...). Les pièces comptables sont ainsi enregistrées dans les journaux auxiliaires avec une mise à jour automatique des grands livres. Les balances sont établies instantanément et sont consultables à la demande. Il en est de même en ce qui concerne les états financiers : leur établissement automatique est déclenché à la demande de l'utilisateur. Les logiciels proposent en général une aide pour établir les états de rapprochements bancaires et les principales déclarations fiscales.

« L'ouverture de la comptabilité est précédée par une phase de paramétrage du logiciel : il s'agit entre autre d'indiquer les caractéristiques de l'entité, les options retenues (codes d'accès des utilisateurs, système de TVA...), de définir le plan des comptes, de choisir les journaux auxiliaires »¹.

Cette organisation se retrouve dans les petites entités. Elle est le domaine par excellence d'un traitement par catégorie de pièces comptables (factures clients, bulletins de paie...).

5.2.Le traitement comptable intégré

L'informatisation croissante des autres fonctions de l'entité (gestion commerciale, achats, gestion du personnel, gestion des stocks, maintenance...) s'est accompagnée d'une répétitivité dans la saisie d'un même événement de gestion. La recherche de gains de productivité a conduit à la constitution d'une base de données unique accessible à l'ensemble des utilisateurs. C'est le propre des progiciels de gestion intégré (PGI), du terme anglo-saxon ERP (Entreprise Ressource Planning). Leur finalité est la coordination des diverses activités de l'entité. Les progiciels de gestion intégrés (PGI/ERP) sont susceptibles d'améliorer le contrôle et la maîtrise des processus et des traitements grâce à l'intégration globale des différentes informations qui sont traitées dans les modules intégrées, de manière transversale, entre les différents services et entités de l'entreprise, au sein d'un système unique et global.

¹ Idem.

Ajoutons à cela, le développement d'interfaces avec les applicatifs opérationnels et les autres systèmes de l'entreprise afin d'intégrer les différentes données d'origine locale.

Pour les opérations les plus courantes la traduction en écritures comptables est simultanée. La comptabilité est mise à jour en temps réel, sans lien direct avec les pièces comptables. Le rôle des comptables est de plus en plus limité à l'analyse et au contrôle des états obtenus en sous-produit de traitement.

5.3. Les nouvelles technologies (NTIC)

- Les technologies de communication qui permettent à l'aide de langage de communication normalisé de transférer automatiquement les informations entre applicatifs citons par exemple les (EDI) la technologie des Echanges de Données Informatique, internet/intranet.
L'EDI présente des avantages en terme de performance financière, commerciale ou encore administrative :

Tableau n° 4: Les avantages procurés par les EDI

Effets	Quelques exemples
Réduction des coûts de transaction et des coûts directs de gestion	Amélioration des délais de transaction, de la qualité des relations entre partenaires (rapidité du traitement des commandes clients, services de meilleure qualité, etc.).
Diminution des coûts administratifs et des risques d'erreurs	Réduction des coûts de main-d'œuvre administrative, des coûts postaux, des coûts de classement et d'archivage, des coûts d'achats de fournitures administratives, etc.
Maitrise des forces concurrentielles	Création de relations privilégiées avec les clients et les fournisseurs.
Construction d'un support pratique de gestion des échanges en juste-à-temps	Minimisation des stocks et du besoin en fonds de roulement d'exploitation. Constitution d'une base pour la mise en œuvre d'une politique de qualité totale.

Source : Pascal Fabre, Nathalie Dubost, Guy Solle, op.cit., p 409.

- Les technologies liées à la répartition et le partage des données comme l'intégration du modèle client-serveur, l'infocentre, ou les systèmes d'entrepôt de données (datawarehouse).

Ces modèles permettent soit : de travailler sur une base de données centrale à partir d'applications locales ou de conférer aux utilisateurs locaux des moyens d'accès à une base collective ou bien d'offrir aux usagers une base de données élargie à des fins d'analyse multiple.

5.4.L'impact de l'informatisation sur les systèmes et les contrôles comptables

« L'informatisation du travail comptable produit un impact de trois niveaux :

- Elle se traduit par une dématérialisation des données et des traitements ;
- Elle augmente considérablement la vitesse de traitement, avec une dissociation entre (saisie manuelle ou automatique) et le traitement, toujours informatisé ;
- Elle valorise les tâches d'analyse des états »¹.

Mais c'est la dématérialisation des données et les traitements qui bouleverse le plus les pratiques traditionnelles.

La notion de « comptabilité probante » (admise comme moyen de preuve en cas de conflit) reposait largement sur les propriétés de l'écrit (accessibilité, inaltérabilité, permanence...). On assiste désormais à une dématérialisation des données et des traitements.

La dématérialisation des données peut se traduire par une absence de trace matérielle justifiant l'opération : c'est le cas lorsque la pièce comptable est dématérialisée ou lorsque l'écriture comptable est générée directement par un événement saisi dans le cadre d'un autre processus fonctionnel (PGI). Dans le cas où la pièce comptable reste accessible, il devient parfois difficile de reconstituer le « chemin de révision », celui qui sépare la pièce comptable de l'état financier final.

La dématérialisation des traitements, tout en permettant de formidables gains de productivité, induit certains risques :

- Les systèmes informatiques sont de plus en plus complexes ; le risque d'erreur humaine dans leur conception et leur maintenance s'accroît ; les conséquences sont très lourdes puisque l'ordinateur applique systématiquement le même traitement à un grand nombre d'opérations ;
- La séparation des tâches n'est pas toujours possible : une même personne peut avoir accès aux données et aux programmes, d'où la nécessité d'organiser précisément l'usage des matériels et la mise en œuvre des traitements (utilisation de codes d'accès) ;
- Le mode de fonctionnement des logiciels reste souvent opaque pour l'utilisateur, de nombreux contrôles sont intégrés dans le traitement automatique et ne sont plus clairement décelables.

Conclusion

Tout le monde, responsable ou quidam, s'accorde désormais à reconnaître au domaine immatériel (valeur humaine, information, logiciels de communication,...) une importance telle qu'il n'est de jour sans que l'on s'y réfère. Mais au-delà des mots et des méthodologies partielles, peu de spécialistes- sinon aucun- s'appliquent à organiser autour de ce concept une mesure intégrée aux mesures comptables en service. Les décisions se prennent à partir

¹ C.Disle, R. Maéso, M. Méau, *op.cit.*, p 536.

d'analyses quantifiées et les mutations, créations et délocalisations, relèvent pour l'essentiel des plans comptables et financiers. Or il est patent que « les problèmes de l'entreprise-communication, formulation des objectifs et analyses des options retenues- sont pour l'essentiel dus à une carence dans la mesure qui, du fait même qu'elle est simpliste, compliquée et rigidifiée à l'excès sans pour autant satisfaire les différents acteurs. Ils engendrent en particulier conflits et exaspération des pouvoirs, lesquels tendent à se neutraliser aux dépens de l'entreprise »¹.

Sur le plan informationnel, on retiendra que l'information comptable présente des caractéristiques fort différentes suivant sa destination (interne ou externe). Plutôt analytique et détaillé en interne, elle s'avère être a contrario synthétique et globale vis-à-vis des destinataires externes. Les problématiques de diffusion des données restent néanmoins du même ordre dès lors qu'il existe fondamentalement une asymétrie informationnelle entre émetteur et destinataire susceptible d'engendrer des risques de déformation ou de manipulation. Du point de vue externe, on notera que la pression croissante des marchés financiers (investisseurs, analystes, etc.) tend à complexifier la communication financière en raison de la diversité de l'actionnariat (institutionnels, particuliers, fonds de pension, salariés, etc.) et de l'hypersensibilité des marchés.

« L'information comptable est la matière première de base de l'analyste financier. L'analyste financier doit savoir où trouver dans la masse des documents comptables l'information nécessaire à son travail. Par ailleurs, il doit être conscient des limites de l'information comptable en raison, notamment, du rôle que joue la fiscalité dans le modelage de l'information »².

¹ Alain Vincent : Concevoir le Système d'Information de Votre Entreprise, Editions d'Organisations, 1993, p 1.

² Alain Marion : Analyse Financières- Concepts et Méthodes, édition Dunod, 2^e édition, 2001, p 18.

Section 2 : Organisation du Système Comptable Algérien

« La réforme comptable prend désormais une dimension planétaire, et constitue non pas un simple changement de nomenclature comptable de l'entreprise algérienne, mais une totale remise en cause de toute la structure du langage et de la technique comptable en vigueur. Une évolution qualitative vers la mondialisation du contenu de la fonction comptable, est un véritable changement qui transformera totalement le contenu conceptuel, technique et procédural du corps comptable et doit être donc qualifié de révolution pour le monde économique et financier »¹.

S'inspirant résolument des normes internationales, il est indéniable que le nouveau Système Comptable Financier permet d'offrir une information financière de qualité à la hauteur des exigences des utilisateurs.

Avant d'examiner la situation Algérienne, il semble utile de préciser quelques éléments de vocabulaires.

« L'harmonisation apparaît comme une recherche de compatibilité entre les pratiques comptables de manière à faciliter la compréhension des informations comptables produites et la comparaison des états financiers fournis aux utilisateurs.

La normalisation, au contraire, a un caractère plus directif et elle cherche à imposer sur un territoire géographique déterminé des pratiques comptables en produisant des normes »².

1. La genèse du Système Comptable Algérien

1.1. La constitution progressive d'un droit comptable

Face à la mondialisation et à la globalisation de l'économie, une évolution qualitative vers l'harmonisation et la normalisation du contenu de la fonction comptable doivent être primordial et ceux dans le but d'avoir un langage commun s'appuyant sur une terminologie et des règles communes afin de produire des documents dont les présentations sont identiques d'une entreprise à une autre.

« L'idée de demander aux entreprises de normaliser leurs comptabilités est antérieure à la seconde guerre mondiale. L'initiative d'une telle normalisation, que justifient diverses raisons, revient soit aux états, soit à des instances internationales, soit à la profession comptable elle-même »³.

L'Algérie a d'abord adopté un Plan Comptable National (PCN) en 1975 au lendemain de l'indépendance et qui est venu en réponse aux insuffisances du PCG français de 1957. « Ce

¹ A kaddouri, A Mimeche : Cours de Comptabilité Financière selon les Normes IAS/IFRS et le SCF 2007, ENAG édition, 2009, p32

² C.Disle, R. Maéso, M. Méau, op.cit., p 23.

³ François Verdier, Thierry Cuyanbère, Jacques Muller : Comptabilité Générale et Organisation Comptable, édition Bertrand-Lacoste, 1999, p 7.

dernier a apporté des innovations considérables et considérées comme nécessaires et utiles, et surtout pertinente au vu des avancées fondamentales en matière d'orientations économiques de l'époque »¹.

Cependant le PCN 1975 a montré à son tour des insuffisances surtout en matière de recherche académique ce qui a poussé l'Algérie à opter pour un nouveau système lui permettant de faire face à une nouvelle étape caractérisée par une ouverture de l'économie appelée économie de marché. Pour cela, et à partir de 1998, les autorités publiques ont décidé de réformer le PCN 1975 afin de répondre aux besoins du nouvel environnement.

1.2.Un droit comptable convergeant vers les normes internationales

C'est la refonte du Plan Comptable National de 1975 qui a donné naissance au projet de nouveau système comptable financier des entreprises qui s'inscrit dans le cadre de la mise à jour des instruments devant accompagner les réformes économiques. Ce nouveau référentiel comptable d'entreprise endosse pratiquement une bonne partie des normes IAS-IFRS édictées dans le cadre de la présentation des états financiers.

En fait, « il s'agit d'un changement de culture comptable qui dépasse le champ de la comptabilité qui consiste à faire converger des règles comptables appliquées par les entreprises algériennes vers les normes IFRS qui constituent la référence mondiale puisqu'elles sont appliquées par plus de 100 pays dont le pays de l'UE et plus de 120 organismes professionnels dans le monde »².

« La question de l'application des normes internationales IAS-IFRS en matière de normalisation comptable semble tracée, puisque dans le nouveau projet de référentiel comptable financier algérien, il est fait référence de façon claire aux normes actuellement existantes »³.

« Ce nouveau projet de référentiel comptable prend en considération la majeure partie des normes existantes en matière des normes IFRS, ce qui constitue un choix avant-garde »⁴, puisqu'il reprend les aspects liés à :

- La définition du cadre conceptuel (champ d'application, utilisateurs des états financiers, nature et objectifs des états financiers, conventions comptables de base et principes comptables fondamentaux) ;
- Les règles générales et spécifiques d'évaluation (des opérations normales et des opérations particulières) ;
- Présentation des états financiers (actif, passif, comptes de résultat, état de variation de la trésorerie, état de variation des capitaux propres, annexe).

A l'image du PCN 1975, le nouveau projet de référentiel comptable intègre également dans sa démarche méthodologique la nomenclature et le fonctionnement des comptes, car la majorité des professionnels a été formée dans l'esprit de ce plan et est très imprégnée des

¹ A kaddouri, A Mimeche, op.cit, p32

² El -Wattan. Quotidien Algérien, du 10/12/2004, p9

³ Projet n°6B, le dernier projet de juillet 2005, élaboré par le Conseil National de la Comptabilité.

⁴El-Wattan, Quotidien Algérien, du 17/12/2006, aussi, selon le même article, le Système Comptable Financier (SCF) applicable dès janvier 2008 selon M.Ziani, Commissaire aux Comptes à Annaba.

modèles utilisés à ce jour (français et allemand), contrairement à l'école anglo-saxonne où ces concepts sont facultatifs, d'où l'élaboration d'un guide pratique retraçant :

- L'organisation de la comptabilité (organisation et contrôle, intangibilité des enregistrements, les livres comptables, la justification et conservation des documents comptables) ;
- La nomenclature et fonctionnement des comptes (principes du plan des comptes, cadre et jeu comptable).

2. Les dispositions générales du Système Comptable Financier

La loi organique n°07/11 du 25 novembre 2007 portant Système Comptable et Financier, le décret n° 08/156 du 26 mai 2008 portant application des dispositions de la loi n° 07/11 ont fixé le système comptable financier appelé comptabilité financière ainsi les conditions et les modalités de son application.

L'arrêté ministériel du 26 juillet 2008 est venu fixer :

- Les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et le mode de présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes.
- Le système de comptabilité financière simplifiée applicable aux petites entités.
- Un glossaire précisant des définitions des termes techniques comptables.

Le décret exécutif n°09-110 du 7 avril 2009 fixe les conditions et modalités de tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatiques.

Commençant par le champ d'application du système comptable financier. « Sont soumises à la tenue d'une comptabilité :

- Les entreprises soumises aux dispositions du code de commerce,
- Les coopératives,
- Les personnes physiques ou morales produisant des biens ou des services marchands ou non marchands dans la mesure où elles exercent des activités économiques qui se fondent sur des actes répétitifs,
- Et toutes autres personnes physiques ou morales qui y sont assujetties par voie légale ou réglementaire »¹.

Le cadre conceptuel du système comptable financier :

- « Définit les concepts qui sont à la base de la préparation et de la présentation des états financiers tels les conventions et les principes comptables à respecter et caractéristiques qualitatives de l'information financière.
- constitue une référence pour l'établissement de nouvelles normes.
- facilite l'interprétation des normes comptables et l'appréhension d'opérations ou d'événements non explicitement prévus par la réglementation comptable »¹.

¹ Loi n°07-11, op.cit., article 4, pp 9-10.

Ainsi, « la comptabilité de chaque entreprise doit :

- Respecter une terminologie et les principes directeurs fixés par le système comptable financier,
- Mettre en œuvre des conventions, des méthodes et des procédures normalisées,
- S'appuyer sur une organisation répondant aux exigences de tenue, de contrôle, de collecte et de communication des informations à traiter »².

2.1.Principes comptables fondamentaux

« Le Système Comptable Financier comporte un cadre conceptuel de la comptabilité financière, des normes comptables et une nomenclature des comptes permettant l'établissement des états financiers sur la base des principes comptables généralement reconnus et notamment :

- Comptabilité d'engagement,
- Continuité d'exploitation,
- Intelligibilité,
- Pertinence,
- Fiabilité,
- Comparabilité,
- Cout historique,
- Prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique »³.

2.1.1. Comptabilité d'engagement

Les effets des transactions et autres événements sont comptabilisés sur la base d'une comptabilité d'engagement, au moment de la survenance de ces transactions ou événements.

Ils sont présentés dans les états financiers des exercices auxquels ils se rattachent.

2.1.2. Continuité d'exploitation

Les états financiers sont établis sur une base de continuité d'exploitation, en présumant que l'entreprise poursuivra ses activités dans un avenir prévisible, à moins que des événements ou des décisions survenus avant la date de publication des comptes rendent probable dans un avenir proche, la liquidation ou la cessation d'activité.

Lorsque les états financiers ne sont pas établis sur cette base, les incertitudes quant à la continuité d'exploitation doivent être indiquées et justifiées, et la base sur laquelle ils ont été arrêtés doit être précisée.

¹ Décret exécutif n°08-156 du 26/05/2008 portant Application des Dispositions de la Loi portant le Système Comptable Financier, article 2, p 17.

² Idem, article 04.

³ Article 06 de la loi n°07-11, op.cit., p 10.

2.1.3. L'intelligibilité

L'information doit être compréhensible immédiatement pour les utilisateurs. Ces derniers sont censés avoir une connaissance raisonnable des affaires et activités économiques et de la comptabilité. De plus, ils doivent avoir la volonté d'étudier de manière raisonnablement diligente l'information communiquée. Cela ne veut pas dire qu'il faut exclure les sujets jugés trop complexes.

2.1.4. La pertinence

L'information est pertinente lorsqu'elle influence des décisions économiques des utilisateurs en les aidant dans l'évaluation des événements passés, présents ou à venir, ou encore en les aidant à corriger les évaluations passées. La pertinence de l'information dépend de sa nature et de son importance relative. L'information est significative si son omission ou son inexactitude peut influencer les décisions économiques que les utilisateurs prennent sur la base des états financiers.

2.1.5. Fiabilité de l'information

L'information est fiable si elle est exempte d'erreurs et de biais significatifs et si les utilisateurs peuvent lui faire confiance pour présenter l'image fidèle de ce qu'elle est censée présenter. Une information peut être pertinente mais non fiable. Exemple : il est habituellement difficile d'identifier et d'évaluer de façon fiable le goodwill, pourtant c'est une information pertinente.

La fiabilité de l'information requiert aussi sa neutralité. Elle doit être présentée sans parti pris. Les états financiers ne sont pas neutres si la sélection ou la présentation de l'information peut influencer le jugement ou la prise de décision.

Enfin, pour être fiable, l'information doit aussi être exhaustive, tout en ayant le souci à la fois du coût et de l'importance significative. Trop d'information tue l'information et le coût est élevé.

2.1.6. Comparabilité de l'information

La fiabilité des informations dispensées par les entreprises, en se référant à des règles existantes, induit donc en principe leur comparabilité :

- **Dans le temps**, en principe assurée si l'entreprise utilise d'un exercice à l'autre les mêmes formes de présentation et les mêmes méthodes d'évaluation ou, si ce n'est pas le cas, présente des états financiers selon les méthodes tant ancienne que nouvelle ou donne des informations suffisantes pour assurer la comparabilité ;
- **Inter-entreprise**, assurée en principe si les entreprises se réfèrent à des présentations, des méthodes et un vocabulaire communs et donnent toutes des informations utiles sur les éventuelles dérogations ou particularités.

2.1.7. Convention du coût historique

« Les éléments d'actifs, de passifs, de produits et de charges sont enregistrés en comptabilité et présentés dans les états financiers au coût historique, sur la base de leur valeur

à la date de leur constatation, sans tenir compte des effets de variations de prix ou d'évolution du pouvoir d'achat de la monnaie.

Cependant des actifs et passifs particuliers tels que les actifs biologiques ou certains instruments financiers sont valorisés à leur juste valeur »¹.

2.1.8. Prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique

« Les opérations sont enregistrées en comptabilité et présentées dans les états financiers conformément à leur nature et à leur réalité financière et économique, sans s'en tenir uniquement à leur apparence juridique »².

2.2. Autres principes comptables

2.2.1. Partie double

« Les écritures comptables sont passées selon le principe dit « la partie double » : chaque écriture affecte au moins deux comptes, l'un étant débité et l'autre crédité, dans le respect de l'enregistrement chronologique des opérations. Le montant du débit doit être égal au montant du crédit »³.

2.2.2. Périodicité

« Un exercice comptable a normalement une durée de douze mois couvrant l'année civile »⁴.

Les états financiers doivent être présentés au minimum une fois par an.

Lorsque, dans des circonstances exceptionnelles, une entreprise modifie la date de clôture de son exercice et présente ses états financiers annuels pour un exercice plus long ou plus court qu'une année, elle doit indiquer :

- La durée de l'exercice couvert par les états financiers,
- La raison l'ayant conduite à utiliser une durée d'exercice différente d'une année,
- Le fait que les chiffres comparatifs des états financiers et des notes annexes liées ne sont pas comparables.

2.2.3. Convention de l'entité

« L'entreprise est considérée comme étant une entité comptable autonome et distincte de ses propriétaires.

La comptabilité financière est fondée sur la séparation entre les actifs, passifs, charges et produits de l'entité et ceux des participants à ses capitaux propres ou actionnaires.

Les états financiers de l'entité ne doivent prendre en compte que les transactions de l'entité, et non celles des propriétaires »¹.

¹ Décret exécutif n°08-156, op.cit., article 16, p 19.

² Idem, article 18.

³ Loi n°07-11, op.cit., article 16, p 13.

⁴ Idem, article 30, p11.

2.2.4. Convention de l'unité monétaire

« Chaque entité doit respecter la convention de l'unité monétaire »²

La nécessité d'une unité de mesure unique pour enregistrer les transactions d'une entreprise a été à l'origine du choix de la monnaie (Dinar Algérien) comme unité de mesure de l'information véhiculée par les états financiers.

« Seuls les transactions et événements susceptibles d'être quantifiés monétairement sont comptabilisés. Cependant les informations non quantifiables mais pouvant avoir une incidence financière doivent également être mentionnées dans les états financiers »³.

2.2.5. Principe d'importance relative

En vertu de ce principe :

- « Les états financiers doivent mettre en évidence toute information significative, c'est-à-dire toute information pouvant avoir une influence sur le jugement que les utilisateurs de l'information peuvent porter sur l'entité.
- Les montants non significatifs peuvent être regroupés avec des montants correspondants à des éléments de nature ou de fonction similaires.
- L'image fidèle des états financiers doit traduire la connaissance que les dirigeants ont de la réalité et de l'importance relative des événements enregistrés.
- Les normes comptables ne sont pas censées s'appliquer aux éléments sans importance significative »⁴.

Une entreprise doit s'attacher à présenter une information agrégée qui soit significative de son activité et relativement importante pour un utilisateur.

2.2.6. Indépendance des exercices

« Le résultat de chaque exercice est indépendant de celui qui le précède et de celui qui le suit.

Pour sa détermination, seuls lui sont imputés les opérations et les événements qui lui sont propres »⁵.

Dans l'hypothèse où un événement, ayant un lien de causalité direct et prépondérant avec une situation existant à la date d'arrêté des comptes d'un exercice, est connu entre cette date et celle de l'établissement des comptes dudit exercice, il convient de rattacher cet événement à l'exercice clos. Ce rattachement s'effectue sur la base des informations connues à la date d'établissement des comptes.

¹ Décret exécutif n°08-156, op.cit., article 9, p 18.

² Idem, article 10.

³ Idem.

⁴ Idem, article 11.

⁵ Décret exécutif n°08-156, op.cit., article 12, p18.

Si un événement se produit après la date de clôture de l'exercice et n'affecte pas la situation de l'actif ou du passif de la période précédant la clôture, aucun ajustement n'est à effectuer. Cependant cet événement doit faire l'objet d'une information dans l'annexe s'il est d'une importance telle qu'il pourrait affecter les décisions des utilisateurs des états financiers.

2.2.7. Principe de prudence

« La comptabilité doit satisfaire au principe de prudence impliquant l'appréciation raisonnable des faits dans des conditions d'incertitude afin d'éviter le risque de transfert, sur l'avenir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine ou le résultat de l'entité »¹.

Les actifs et les produits ne doivent pas être surévalués, et les passifs et les charges ne doivent pas être sous-évalués.

Toutefois, l'application de ce principe de prudence ne doit pas conduire à la création de réserves occultes ou de provisions excessives.

2.2.8. Principe de permanence des méthodes

« La cohérence et la comparabilité des informations comptables au cours des périodes successives impliquent une permanence dans l'application des règles et procédures relatives à l'évaluation des éléments et à la présentation des informations »².

Toute exception à ce principe ne peut être justifiée que par la recherche d'une meilleure information ou par un changement de la réglementation.

2.2.9. Intangibilité du bilan d'ouverture

« Le bilan d'ouverture d'un exercice correspond au bilan de clôture de l'exercice précédent »³.

2.2.10. Non-compensation

« Aucune compensation n'est possible entre un élément d'actif et un élément de passif du bilan, sauf si cette compensation est effectuée sur des bases légales ou contractuelles, ou si dès l'origine il est prévu de réaliser ces éléments d'actif et de passif simultanément ou sur une base nette »⁴.

Les compensations entre éléments d'actifs et éléments de passifs du bilan et entre éléments de charges et éléments de produits dans le compte de résultat, ne sont pas autorisées sauf si cette compensation est imposée ou autorisée par le présent règlement.

2.2.11. Image fidèle

« Les états financiers doivent, par leur nature et leur qualité et dans le respect des principes et des règles comptables, satisfaire à l'objectif de l'image fidèle en donnant des

¹ **Idem, article 14, p 19.**

² **Idem, article 15.**

³ **Idem, article 17.**

⁴ **Loi n°07-11, op.cit., article 15, p 11.**

informations pertinentes sur la situation financière, la performance et la variation de la situation financière de l'entité »¹.

Les états financiers doivent donner une image fidèle de la situation financière de l'entité.

L'image fidèle veut dire que les états financiers de l'entité sont susceptibles de donner des informations pertinentes sur la situation financière, la performance et la variation de la situation financière de l'entité.

L'image fidèle implique notamment le respect des règles et des principes comptables.

3. L'organisation comptable selon le SCF

Vu le nombre colossal d'informations résultant des enregistrements quotidiens des opérations affectant l'entreprise, cette dernière a pour obligation de mettre en place une organisation adéquate.

« La comptabilité doit satisfaire aux obligations de régularité, de sincérité et de transparence inhérente à la tenue, au contrôle, à la présentation et à la communication des informations qu'elle traite »².

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

- La saisie complète, l'enregistrement chronologique et la conservation des données de base ;
- La disponibilité des informations élémentaires et l'établissement, en temps opportun, d'états dont la production est prévue ou requise ;
- Le contrôle de l'exactitude des données et des procédures de traitement choisies et mis en place.

« L'entité détermine sous sa responsabilité les procédures nécessaires à la mise en place d'une organisation comptable permettant un contrôle à la fois interne et externe »³

« La tenue de la comptabilité doit assurer l'existence du chemin de révision. Elle se matérialise particulièrement par l'adoption :

- De méthodes, de règles et des supports de communication appropriés,
- D'un plan de comptes qui traitera des particularités de l'entreprise,
- Des livres comptables légaux et réglementaires,
- De procédés et moyens de traitement appropriés »⁴.

On appelle « supports » les pièces justificatives, documents, livres comptables et, d'une manière générale tout ce qui permet, dans les conditions de conservation prescrites, d'enregistrer les documents de base et de prendre connaissance des informations.

¹ Décret n° 08-156, op.cit., article 19, p 19.

² Loi n° 07-11, op.cit., article 10.

³ Idem, article 11.

⁴ Tazdait Ali, op.cit., p 25.

« Tout enregistrement comptable précise l'origine, le contenu de l'imputation de chaque donnée, ainsi que la référence de la pièce justificative qui l'appuie »¹.

« Chaque écriture comptable s'appuie sur une pièce justificative datée, établie sur papier ou sur un support assurant la fiabilité, la conservation et la restitution éventuelle sur papier de son contenu. Toutefois les opérations de même nature, réalisées en un même lieu et au cours d'une même journée peuvent être récapitulées sur une pièce justificative unique »².

3.1. Plan comptable de l'entreprise

« Chaque entité établit au moins un plan de comptes adapté à sa structure, son activité, et ses besoins en information de gestion. Le compte est la plus petite unité retenue pour le classement et l'enregistrement des mouvements comptables.

Les comptes sont regroupés en catégories homogènes appelées classes. Il existe deux catégories de classes de comptes :

- Des classes de comptes de situation.
- Des classes de comptes de gestion »³.

Le plan des comptes de l'entreprise est un document qui rassemble, dans un ordre logique, la nomenclature des comptes à utiliser, définit leur contenu et précise les règles particulières de leur fonctionnement.

« Un résumé du plan de comptes, représentant pour chaque classe la liste des comptes à deux chiffres constitue le cadre comptable dont l'application est obligatoire pour toutes les entités quelle que soit leur activité et quelle que soit leur taille sauf dispositions spécifiques les concernant. A l'intérieur de ce cadre, les entités ont la possibilité d'ouvrir toutes les subdivisions nécessaires pour répondre à leurs besoins.

Une nomenclature des comptes à trois chiffres ou plus est également proposée »⁴.

Le plan des comptes de chaque entreprise doit être suffisamment détaillé pour permettre l'enregistrement adéquat et ordonné des opérations. Pour se faire l'entreprise peut ouvrir autant de sous comptes que son activité exige ou regrouper certains comptes listés par le plan comptable et financier en évitant que ce regroupement ne soit pas fait pour procéder à des compensations non autorisées.

Pour la publication des états financiers, les comptes à deux chiffres sont suffisants pour donner une information résumée.

3.2. Livres comptables obligatoires

« Les entités soumises à la présente loi tiennent des livres comptables qui comprennent un livre journal, un grand livre et un livre d'inventaire, sous réserve des dispositions spécifiques concernant les petites entités »⁵.

Toute entreprise doit ouvrir, tenir et mettre à jour :

¹ Loi n°07-11, op.cit., article 17, p 11.

² Idem, article 18.

³ Arrêté du 26/05/2008 Portant Application des Dispositions de la Loi Portant Système Comptable Financier, article 311-1, p 97.

⁴ Idem, article 312-1.

⁵ Loi n°07-11, op.cit., article 20, p 11.

- Un livre journal,
- Un grand livre,
- Un livre d'inventaire.

3.2.1. Le livre journal

Le journal constitue la clé de voute de l'organisation comptable. Ce document a pour objet l'enregistrement chronologique des opérations de l'entreprise, opération par opération et jour par jour. Les entreprises ont la possibilité d'enregistrer sous forme de récapitulations au moins mensuelles les totaux de ces opérations, à condition de conserver, dans ce cas, tous les documents permettant de les restituer jour par jour.

« Le livre journal (ou journal général) enregistre les mouvements affectant les actifs, passifs, capitaux propres, charges et produits de l'entité. En cas d'utilisation de journaux auxiliaires, le livre journal ne comprend que la centralisation mensuelle des écritures portées sur les journaux auxiliaires (totaux mensuels de chaque journal auxiliaire) »¹.

3.2.2. Le grand livre

« Le grand livre comprend l'ensemble des comptes mouvementés au cours de la période »².

Les écritures du livre journal sont portées sur le grand livre, ventilées selon le plan de comptes de l'entreprise.

Le grand livre est constitué par l'ensemble des comptes utilisés par l'entreprise lors de l'enregistrement des opérations au journal. En effet, pour être exploitables, toutes les opérations doivent être retranscrites dans les comptes. Ce travail permet :

- D'effectuer des regroupements d'opérations de même nature afin de les analyser ;
- D'informer le chef d'entreprise sur la position de tous les comptes ouverts durant l'exercice ;
- De préparer l'élaboration des états de synthèse.

3.2.3. Le livre d'inventaire

« Le livre d'inventaire reprend le bilan et le compte de résultat de l'entité »³.

La vie économique de l'entreprise est découpée en périodes ou exercices. Lors de ces « coupures » comptables, il est fait obligation à toute entité de procéder à un inventaire des éléments d'actifs et passifs de son patrimoine. Il est en effet compréhensible que toute entreprise fasse le point périodiquement sur l'état de ses finances et sur l'estimation de son patrimoine.

« Les travaux d'inventaire effectués à la clôture de l'exercice présentent deux objectifs principaux :

¹ **Idem.**

² **Idem.**

³ **Loi n°07-11, op.cit, article 20, p11.**

- Contrôler la qualité du patrimoine de l'entreprise à la fois sur le plan quantitatif ou matériel (réalité physique des biens) et sur le plan de la valeur ;
- Préparer l'élaboration des documents annuels retraçant le résultat, le patrimoine et la situation financière de l'entreprise »¹.

3.3.Manuel comptable de l'entreprise

« L'entité détermine sous sa responsabilité les procédures nécessaires à la mise en place d'une organisation comptable permettant un contrôle à la fois interne et externe »²

« La comptabilité de chaque entreprise doit :

- Respecter une terminologie et les principes directeurs fixés par le système comptable financier,
- Mettre en œuvre des conventions, des méthodes et des procédures normalisées,
- S'appuyer sur une organisation répondant aux exigences de tenue, de contrôle, de collecte et de communication des informations à traiter »³.

Le manuel comptable de l'entreprise décrit aussi bien l'organisation générale de l'entreprise que son organisation comptable à travers l'explication du fonctionnement du plan des comptes et les politiques comptables adoptées. Ce manuel s'occupe d'identifier les méthodes et procédures de collecte, de saisie, de traitement et de contrôle de l'information. Il traite les méthodes d'archivage et décrit les supports utilisés. C'est un document nécessaire à la compréhension du système de traitement de l'information et à la réalisation des contrôles.

4. Le contrôle interne

A coté d'un cadre constitué de principes comptables ou de règles, il est essentiel de ne pas oublier que la fiabilité, la sincérité et la valeur probante des comptes et de l'information qui en résulte ainsi que les coïncidences entre les données comptables et la réalité, ne peuvent être assurées que si l'entreprise dispose d'une organisation, ou contrôle interne de l'entreprise, suffisante.

La problématique comptable ne se limite pas à l'entreprise : en effet, le processus comptable se caractérise par :

- L'organisation matérielle d'enregistrements destinés à retracer l'activité d'une entité et à justifier le passage d'une situation à une autre ;
- La définition des droits des parties intéressées à la gestion d'une entité économique ;
- La fourniture de l'information extérieure sur l'activité, la situation et les résultats de l'entité.

Sous cette formulation, le domaine d'application de la comptabilité est très large et n'exclut aucun des aspects de l'activité économique.

¹ C.Disle, R. Maéso, M. Méau, *op.cit.*, p 253.

² Loi n° 07-11, *op.cit.*, article 11.

³ Décret exécutif n°08-156, *op.cit.*, article 4, p 17.

L'entreprise se charge de la mise en place d'une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable permettant un contrôle aussi bien interne qu'externe du système de collecte, de saisie, de traitement, d'archivage et de diffusion de l'information comptable.

« Le contrôle interne est défini comme étant un processus mis en œuvre par la direction, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable que l'information produite par la comptabilité présente les caractéristiques qualitatives prévues par le cadre conceptuel »¹.

Le contrôle du système d'information comptable est dédié simultanément ou exclusivement à :

- La production et la transmission d'informations,
- Le traitement ou l'établissement de documents ou pièces comptables ou financières,
- La mise en place et le suivi de l'organisation et des activités.

La mise en place de processus administratifs structurés, et plus généralement l'existence d'un bon contrôle interne, sont des points extrêmement importants qui doivent être suivi avec beaucoup d'attention par le contrôleur de gestion car ils conditionnent la fiabilité de l'ensemble des informations qu'il aura à traiter.

Tableau n° 5 : Contrôle interne et contrôle de gestion

Éléments constitutifs	Intérêts pour le contrôle de gestion
Point n°1 : une organisation adaptée	
<ul style="list-style-type: none"> • Comportant : Un organigramme Des fiches de définition de fonction • Respectant le principe de séparation des fonctions. Pas de cumul entre : Une fonction opérationnelle Une fonction comptable ou de contrôle Une fonction de protection 	<ul style="list-style-type: none"> • Une aide précieuse pour le découpage en centres de responsabilité et la détermination des facteurs clés par centre pour l'élaboration des tableaux de bord • La fiabilisation des informations en provenance : De l'inventaire permanent Du contrôle de production De la paie De la comptabilité
Point n°2 : un système de documentation et d'information efficace	
<ul style="list-style-type: none"> • Comportant : Un plan comptable adapté Un manuel comptable explicitant le fonctionnement des comptes et précisant les méthodes comptables en vigueur Un manuel de procédures 	<p>Une fiabilisation des informations issues de la comptabilité générale. Ces éléments sont d'autant plus importants que l'on a affaire à une comptabilité intégrée.</p> <p>En effet chaque pièce fait l'objet d'une saisie simultanée en comptabilité générale et analytique sans compter les imputations par projets ou produits. Ceci nécessite une grande rigueur dans les opérations de saisie et une très bonne information des opérateurs.</p>

¹Tazdait Ali, op.cit., p 28

Point n°3 : des procédures de contrôle systémiques	
<ul style="list-style-type: none"> • Concernant la réalité : Contrôles physiques : stocks, immobilisations, personnel, caisse Validation par regroupement externe : créances, banques, stocks • Concernant l'exhaustivité : Pré numérotation et contrôle des séquences numériques Rapprochement des documents afférents à la même opération Existence de fichiers avec un système de classement. 	<p>La mise à jour d'un fichier immobilisation, indispensable pour une bonne répartition des charges d'amortissements (dans la pratique on constate souvent des écarts importants dus à du matériel mis au rebut ou transféré d'un centre à l'autre sans autorisation).</p> <p>L'examen de la fiabilité de l'inventaire permanent (des écarts importants dus à un mauvais contrôle des entrées et des sorties ne sont pas rares). Le contrôleur de gestion est d'ailleurs souvent chargé de l'organisation de l'inventaire physique du stock.</p> <p>Une bonne appréhension des charges réellement engagées et des produits réalisées, dans le respect du principe de séparation des exercices.</p>
Point n°4 : des moyens matériels de protection	
<p>Permettant une limitation de l'accès aux biens et aux valeurs</p> <p>Assurant une protection efficace de l'information</p>	<p>La fiabilité de l'inventaire permanent est un meilleur contrôle des flux entrées et de sorties</p> <p>La protection des données informatiques de gestion contre le piratage, les erreurs de manipulation et les virus</p>
Point n°5 : un personnel compétent et intégré	
<p>Assuré par :</p> <p>Des procédures de recrutement</p> <p>Une politique de formation et de rémunération adaptée</p> <p>Un contrôle rigoureux de l'activité</p>	<p>Un personnel mieux formé aux outils de gestion, spécialement l'informatique (il est fréquent qu'une formation inadaptée à un nouvel outil informatique entraîne des problèmes considérables d'obtention et de fiabilisation des informations de gestion)</p> <p>Un personnel plus sensibilisé aux problèmes de contrôle</p>
Point n°6 : un système de supervision	
<p>Prévoyant des procédures d'autorisation : visas, signatures...</p> <p>Incluant un système de supervision :</p> <p>Assurée par la direction</p> <p>Relayée par des chefs de service</p> <p>Complétée par les auditeurs internes</p>	<p>La limitation des dérapages budgétaires par un contrôle a priori des engagements importants et un suivi a posteriori mais régulier des consommations budgétaires avec procédure d'autorisation pour les dépassements.</p>

Source : pascal Fabre, Nathalie Dubost, Guy Solle, op.cit., p 259-260

5. Les moyens de traitement de l'information

« Les nécessités de la communication financière et d'un suivi plus rigoureux des activités dans un contexte très mouvant, conjuguées aux possibilités issues de l'informatique

et plus généralement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ont profondément modifié la perception et les enjeux de la gestion comptable »¹.

« La comptabilité peut être tenue manuellement ou au moyen de systèmes informatiques.

Toute comptabilité informatisée doit satisfaire aux exigences de conservation, d'identification, de sécurité, de fiabilité et de restitution des données »².

« Le système informatique est une combinaison de ressources matérielles et de programmes informatiques qui permet :

- L'acquisition d'informations, selon une forme conventionnelle ou réglementaire ;
- Le traitement de ces informations ;
- La restitution de données ou de résultats, sous différentes formes »³.

« Le système comptable est doté d'une structure par nature informatisée. En effet, le caractère répétitif de certaines opérations et le volume d'information sont particulièrement favorables à l'automatisation des différentes chaînes de traitement. De plus, la recherche constante de gains de productivité, de fiabilité et de précision justifie le recours, de plus en plus, massif à l'informatisation du système comptable. Celle-ci offre, en effet, des avantages incontestables :

- Rapidité de traitement et de mise à disposition de l'information par une gestion en temps réel des données primaires ;
- Fiabilité de conservation et d'obtention des données en raison des normes de sécurité et des contrôles automatisés relatifs aux accès, aux sauvegardes et à la détection des éventuelles anomalies ;
- Précision accrue des données du fait des capacités élevées de traitement permettant une minimisation des risques d'erreur et une variété d'analyses à partir d'éléments multiples et parfois hétérogènes »⁴.

En ce sens, l'introduction des nouvelles technologies de traitement (gestionnaire de base de données notamment) et d'échange de données (système client-serveur, EDI, etc.) a fortement participé au développement de ce mouvement. Cela dit, le degré d'informatisation des systèmes comptables dépendra foncièrement des modes d'organisation interne et des contraintes de l'environnement. En l'espèce, les organisations très structurées, dans lesquelles la formalisation de l'information est importante, feront fortement appel à des systèmes automatisés de traitement des données.

« La tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatiques doit satisfaire à l'ensemble des obligations et principes comptables en vigueur et aux dispositions du présent décret »⁵.

¹ Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, *op.cit.*, p 257.

² Loi n° 07-11, *op.cit.*, article 24, p 12.

³ Décret exécutif n°09-110 du 07 avril 2009 fixant les conditions et modalités de tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatiques, article 3, p28.

⁴ Eric Tort, *op.cit.*, p 17.

⁵ Art 04 du décret exécutif n°09-110, *op.cit.*, p 3.

Conclusion

Le nouveau référentiel comptable est encadré par loi organique n°07/11 du 25 novembre 2007 portant système comptable et financier, le décret n°08/156 du 26 mai 2008 pris en application de la loi, l'arrêté du 26 juillet 2008 fixant les règles d'évaluation, de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes et l'arrêté du 26 juillet 2008 fixant les seuils de chiffre d'affaires, d'effectif et d'activité applicable pour les petites entités pour la tenue d'une comptabilité financière simplifiée servent de référence à l'élaboration et la présentation des états financiers.

Cela dit, l'application de ce référentiel sur le terrain reste à désirer en raison de la résistance exprimée par les comptables des entreprises en raison de l'abandon du PCN et la mise en place du SCF. Ces derniers se servent de la nomenclature du SCF tout en conservant leurs anciennes pratiques. Ce problème peut disparaître avec la formation permanente des comptables qui est devenue une obligation sans laquelle les entreprises s'exposent à la médiocrité.

Section 3 : Mise en place des systèmes comptable

Dans le cadre des projets de réorganisation administrative et comptable, il conviendra en premier lieu de réaliser le diagnostic des systèmes comptables existants afin d'adapter à l'entreprise une démarche de déploiement et organiser des systèmes comptables dans le but d'améliorer la qualité comptable et de réduire les délais et les coûts. Ensuite, et afin de mobiliser les moyens techniques et humains nécessaires à la gestion des activités administratives et comptables, il est indispensable de faire des choix organisationnels entre décentralisation, centralisation et externalisation administrative et comptable. Selon la taille des entreprises et la diversité des activités, la question de décentraliser les processus comptables se pose. Convient-il de se rapprocher de l'origine des données afin de s'assurer de la fiabilité de l'information à la source ou de conserver une administration comptable centralisée garantissant l'homogénéité des traitements entre les différentes entités décentralisées. Enfin, il faut mettre en place un document décrivant les procédures et l'organisation comptables pour permettre la compréhension du système de traitement et la réalisation des contrôles.

1. Diagnostic des systèmes comptables existants

A l'instar de ce qui devra être fait au niveau de la fonction comptable, il sera nécessaire de mener une analyse de l'existant en termes de système afin d'évaluer les ressources disponibles et les contraintes techniques. Ce diagnostic consistera à décrire l'organisation systémique en place, c'est-à-dire :

- Les outils informatiques utilisés (gros système, mini, micro) avec leurs caractéristiques techniques (capacité, etc.) ;
- Le type de configuration (site central, coopératif, etc.) et l'environnement (oracle, etc.) ;
- Les applicatifs utilisés par domaine d'activité (progiciels/spécifiques, etc.) ;
- Les fichiers de données en exploitation ;
- Les moyens de communication utilisés (lignes spécialisées, modem, etc.) et les interfaces informatiques ;
- Les procédures relatives aux opérations de sauvegarde et d'archivage...

Il sera bon de compléter cette description technique par des éléments d'analyse concernant, par exemple :

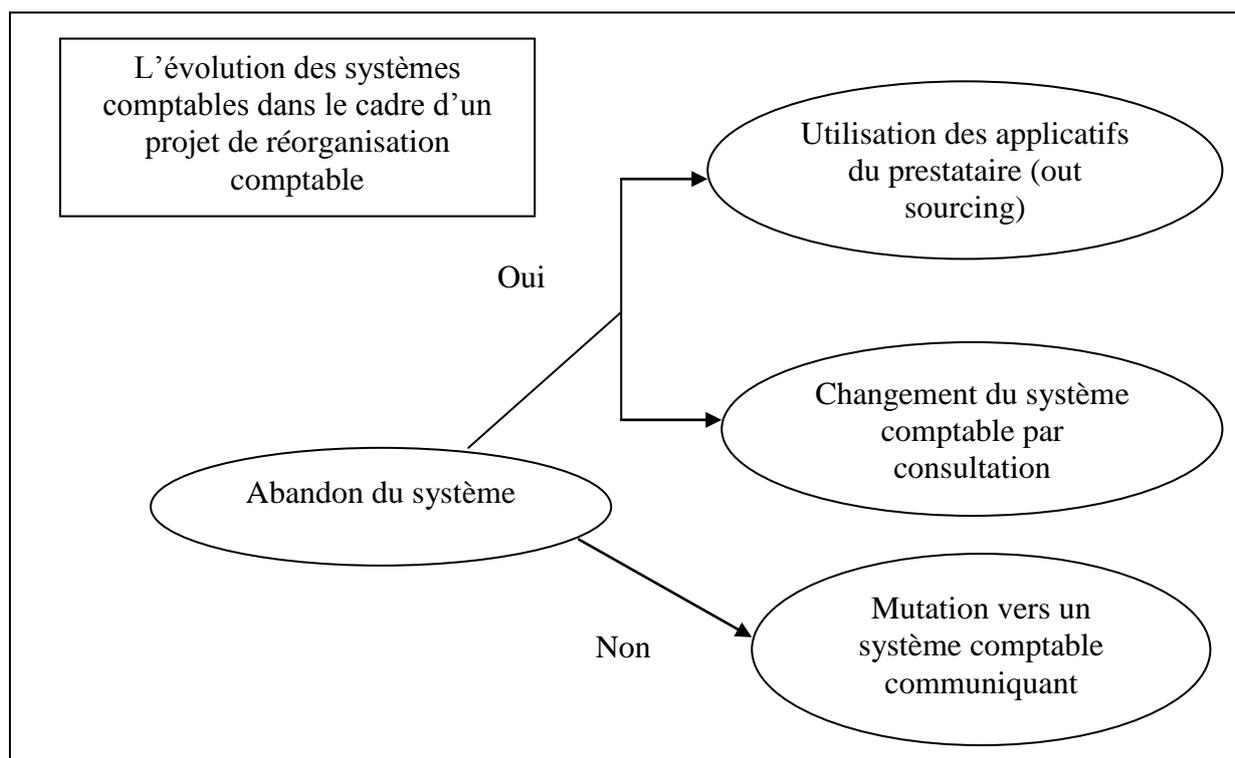
- Le degré d'intégration du système comptable ;
- Le niveau d'intervention des non comptables dans la chaîne de production de l'information financière ;
- La complexité du système comptable au regard de son utilisation (traitements automatiques, interfaces, saisies, etc.).

A partir de cet état des lieux, il sera ainsi possible de mesurer la capacité du système à évoluer dans le cadre du projet de réorganisation comptable projetée.

2. La démarche d'organisation des systèmes comptables

Une première solution consiste à envisager, purement et simplement, le renouvellement du système comptable suite à la constatation de son niveau d'obsolescence ou de son inadéquation aux objectifs poursuivis. Il y a alors, abandon du système existant au profit de celui du prestataire en cas d'externalisation ou remplacement par un système plus performant et mieux adapté aux contraintes de la nouvelle organisation.

Figure n° 09 : La démarche d'organisation des systèmes comptables



Source : Eric Tort, op.cit., p88

Dans d'autres situations, le diagnostic préalable aura pu conduire à une décision de maintien du système comptable assortie d'exigences d'évolutions fortes. En effet, dans des schémas de décentralisation ou d'externalisation, les contraintes d'échanges de données sont, en règle générale, très élevées. Elles dépendront notamment de la configuration retenue, c'est-à-dire, en particulier de la localisation des applications et des données entre site central et entités opérationnelles (décentralisation) ou entre l'entreprise et ses prestataires externes (externalisation). On rappellera, à cet égard, que les processus de décentralisation et d'externalisation n'entraînent pas systématiquement la délocalisation des ressources.

3. Les choix organisationnels entre décentralisation, centralisation et externalisation administratives et comptables

3.1. La pratique de décentralisation administrative et comptable

La décentralisation comptable est la délocalisation des différents moyens de traitement et de diffusion de l'information comptable.

« La décentralisation consiste à transférer par délégation, certaines missions comptables à des entités opérationnelles ou à des services connexes à la fonction comptable centrale qui devra conserver un rôle de contrôle et de coordination. En pratique, cette décentralisation concerne, avant tout, la fonction en termes de processus et d'activités. Autrement dit, il s'agit d'une décentralisation des moyens humains (effectifs, responsabilités, missions) et techniques (règles et procédures de gestion de l'information) »¹.

La décentralisation dépend fortement de la culture, de l'organisation générale (entreprises multi-sites) et de la stratégie de l'entreprise (objectifs d'autonomie et de responsabilisation).

Les modalités de décentralisation dépendent fortement des activités comptables auxquelles celle-ci s'applique et influent sur l'organisation des applicatifs utilisés.

Suivant les domaines concernés, il pourra être pertinent de délocaliser certaines activités comptables, soit dans des unités locales, soit tout simplement à l'extérieur des services comptables ou, à l'inverse, de les maintenir au sein d'une fonction comptable. Les opérations les plus fréquemment décentralisées sont celles qui relèvent du domaine de l'enregistrement des « transactions courantes » ainsi que les opérations d'inventaire et d'arrêté comptable tandis que les opérations dites « d'homogénéisation » et d'agrégation sont très majoritairement centralisées. Dans les situations de décentralisation, l'entreprise devra, le plus souvent, accepter que certains opérationnels puissent intervenir dans le processus comptable. Il s'agit là d'une décision de gestion importante à moins de pouvoir maintenir localement des équipes comptables dédiées.

La décentralisation administrative et comptable présente des avantages incontestables en permettant de décloisonner la fonction comptable et de l'ouvrir sur les autres fonctions de l'entreprise. Elle constitue également un moyen de mieux impliquer et responsabiliser les utilisateurs qui sont amenés à prendre en charge, de manière complète, les traitements délocalisés (comptabilité auxiliaire, comptabilité d'établissement par exemple). Sur le plan du traitement de l'information comptable, les délais comme la qualité pourront être sensiblement améliorés :

- D'une part, les délais d'enregistrement comptable sont, en règle générale, plus courts en raison de la proximité des opérateurs de saisie de l'origine des transactions ;
- D'autre part, la qualité des affectations comptables et des analyses de gestion est plus élevée du fait d'une meilleure connaissance de la réalité des opérations et plus généralement du terrain.

¹ Eric Tort, *op.cit.*, p49

La décentralisation se traduit, en effet, par une dilution des responsabilités et une dispersion des activités comptables qui peuvent altérer in fine la qualité du processus comptable du fait notamment de l'immixtion des non-comptables dans la chaîne de production de l'information financière. Un inconvénient bien connu en matière de décentralisation : c'est la difficulté à mettre en place des procédures communes à l'ensemble des entités décentralisées (résistance au changement, existence de pratiques locales, etc.). Ceci est valable tant sur le plan des traitements informatiques que sur l'usage d'un référentiel comptable unique regroupant les règles internes d'enregistrement et de présentation de l'information comptable.

3.2. La typologie des services comptables centraux selon le degré de décentralisation

La dimension et Le champ d'intervention d'une fonction administrative centrale varient en fonction du degré de décentralisation. Dans une structure fortement décentralisée, la fonction comptable se limite pour l'essentiel à assumer des activités d'expertise. Ils doivent veiller au respect des règles légales tout en mettant en œuvre des opérations d'optimisation (fiscales, financières) dans l'intérêt de l'entreprise. Vis-à-vis des entités opérationnelles, la fonction centrale assure à la fois un rôle de conseil et de coordination (support), de contrôle à travers la réalisation d'audit sur les sites de pilotage via les reporting opérationnels. A l'inverse, et dans certaines entreprises, il pourra être mis en place une fonction comptable renforcée sous la forme d'un Centre en Services Partagées (CSP) prenant en charge la totalité de la production comptable pour le compte des différentes entités opérationnelles du groupe. Par le regroupement des compétences, il s'agit d'améliorer la qualité de la prestation rendue avec des délais courts et à moindre coût. Cette démarche a pour objectifs de décharger les entités opérationnelles, de la gestion administrative et comptable, afin que ces dernières puissent se consacrer pleinement à leurs propres activités ou mieux contrôler la production de l'information comptable en l'assurant totalement en central.

A l'inverse de la décentralisation, la centralisation administrative et comptable permet :

- De mieux maîtriser les processus comptables par la mise en œuvre de règles et de normes unifiées ;
- De faciliter la standardisation des activités et la rationalisation des tâches au sein de services comptables homogènes ;
- De professionnaliser le personnel comptable en se spécialisant sur certaines activités.

Son plus gros point fort est d'améliorer la productivité comptable par une répartition optimale de la charge de travail et par les économies d'échelle réalisées en raison de la dimension atteinte par la fonction centrale.

Le point faible de la centralisation réside principalement dans l'éloignement entre le lieu d'origine de l'information et celui de son traitement. Cela signifie qu'il sera essentiel que la transmission des données entre les entités locales et la fonction centrale se fasse dans des conditions normales. Il doit y avoir une collaboration étroite entre le site central et les entités locales afin que le premier puisse obtenir des seconds, les données électroniques nécessaires ainsi que les pièces comptables correspondantes. Si le service central (CSP) n'est pas véritablement reconnu, il existe un risque non négligeable :

- De rétention d'information de la part des opérationnels par crainte de l'utilisation qui pourrait en être faite ;
- De rupture de communication par sous-estimation du rôle du CSP et méconnaissance de la nature des activités comptables prises en charge, qui deviennent de plus en plus incompréhensibles pour les opérationnels.

Selon le degré de décentralisation, le mode de répartition des traitements et des données varie. Il est possible de distinguer :

- D'un côté, les structures centralisées qui regroupent précisément sur un site unique l'ensemble des traitements et des données, les applications sont partagées par l'ensemble des sites déportés à partir de terminaux locaux. Tout repose sur les possibilités d'accès à distance des applications et des bases de données. C'est-à-dire dans les capacités des liaisons informatiques (lignes téléphoniques, liaisons spécialisées, etc.). cette architecture assure la sécurisation des traitements et l'homogénéisation des données.
- D'un autre côté, les architectures décentralisées qui fonctionnent sur la base de systèmes locaux autonomes par rapport au site central sachant qu'ils disposent d'applications in situ et de leurs propres bases de données. Néanmoins, cela ne les empêche pas de pouvoir communiquer avec les autres sites en échangeant certaines informations. Cette architecture est susceptible d'apporter plus de souplesse avec néanmoins un risque plus élevé de perte de maîtrise des systèmes locaux.

Toutefois, il existe des formes intermédiaires basées sur un partage partiel des données et des traitements entre site central et systèmes locaux (exploitation).

3.3.La production interne ou l'externalisation en matière administrative et comptable

L'externalisation de la fonction comptable est un partenariat efficace et durable au sein duquel une entreprise confie la responsabilité de tout ou partie d'une fonction à un partenaire sous contraintes de coûts et de délais qui s'engage sur des résultats définis d'un commun accord. L'obligation de résultat et la liberté dans le choix des moyens utilisés sont les éléments forts qui caractérisent ce type de prestation.

Avoir recours à un tiers, expert dans le traitement des informations administratives et comptables, permet à l'entreprise :

- De dégager du temps consacré aux clients (internes et externes) et à la stratégie : l'externalisation permet de libérer des ressources pour les affecter aux activités créatrices de valeur pour les clients ;
- De gagner en réactivité et flexibilité pour organiser la croissance : l'externalisation permet d'adapter plus facilement les ressources en fonction du volume d'activité et ainsi de transformer des coûts fixes en coûts variables ;
- D'optimiser les coûts de fonctionnement tout en améliorant la qualité : l'externalisation permet d'accéder aux savoir-faire et aux capacités d'innovation des « meilleurs » en profitant des économies d'échelle et la mutualisation des moyens.

Dans le cadre de l'externalisation, la prestation fait l'objet, quoi qu'il en soit, d'un contrat entre l'entreprise et le prestataire visant à définir les obligations respectives des parties. Le contrat d'externalisation doit permettre :

- De maîtriser le coût des services,
- D'assurer une qualité de service conforme aux attentes de l'entreprise utilisatrice,
- De faciliter une éventuelle évolution des prestations en fonction de nouvelles contraintes ou opportunités (opération de croissance, nouvelle réglementation...),
- De se réappropriier les prestations externalisées en cas de rupture de contrat.

Par ailleurs, il doit prévoir le partage des travaux entre les partenaires, il existe des principes de base qui permettent d'orienter la réflexion sur le mode de fonctionnement. En cas d'externalisation complète, il est indispensable que l'entreprise garde sous sa responsabilité l'ensemble des tâches de validation (exemple : signature des règlements, bon à payer, etc.), dans le même esprit, l'entreprise pourra sous-traiter la comptabilité analytique à l'exclusion des activités relevant de l'analyse et du contrôle de gestion qui sont à l'origine des orientations stratégiques de l'entreprise. Dans le cas d'une externalisation partielle, le plus souvent, « l'entreprise confie au prestataire :

- Des activités de production comptable banalisées et souvent périphériques (comptabilité auxiliaire et gestion des immobilisations, etc.) ;
- Des missions très réglementées, parfois complexes voire sophistiquées qui demandent un savoir-faire technique (paie, consolidation, etc.) ;
- Des activités ponctuelles à fort levier d'optimisation nécessitant l'intervention de spécialistes (taxes locales, etc.). Dans ce dernier cas, il est avant tout recherché une expertise technique permettant de garantir la légalité d'une opération ou d'en optimiser financièrement certaines autres »¹.

Le tableau (6) synthétise les principaux avantages et inconvénients de l'externalisation administrative et comptable.

¹ Eric Tort, op.cit., p 70

Tableau n°6 : Synthèse des avantages et inconvénients de l'externalisation administrative et comptable

Avantages	Inconvénients
Renforcement du concept « métier » et sous-traitance des activités à faible valeur ajoutée (exemple : enregistrement des pièces comptables de base)	Perte de la maîtrise complète en interne de la fonction comptable
Recours à une expertise comptable reconnue garantissant conformité aux règles et qualité de l'information comptable	Problèmes de la communication entre le prestataire extérieure et l'entreprise : aspects techniques et humains
Meilleure identification des coûts de la fonction comptable désormais externes (factures)	Risque de surcout en cas de prestations « hors contrat »
Possibilité de bénéficier des progrès techniques via le prestataire	Accroissement de la dépendance vis-à-vis de l'extérieur
Flexibilisation de la fonction comptable par le biais d'une prestation sur-mesure définie en fonction des besoins exprimés dans le cahier des charges de l'entreprise.	Communication de certaines informations confidentielles au prestataire

Source: Eric Tort, op.cit, p73

4. Synthèse relative aux problématiques de décentralisation et d'externalisation administrative et comptable

4.1. Les objectifs communs

4.1.1. L'amélioration de la qualité administrative et comptable

A travers la grande proximité vis-à-vis de la réalité du terrain, la décentralisation administrative et comptable est génératrice d'améliorations qualitatives significatives. Ce mode d'organisation permet une meilleure adéquation des ressources internes aux besoins. Néanmoins, une politique comptable de contrôle et de normalisation doit être mise en œuvre pour éviter les éventuelles dérives locales de non qualité (non respect des règles comptables, intervention des non-comptables dans le processus financier).

Quant à l'externalisation, elle garantit la qualité de la production de l'information financière donc la conformité des informations diffusées en externe.

En revanche, les apports en matière de gestion interne restent limités. Une dose de centralisation peut permettre d'apporter une meilleure homogénéisation des pratiques internes.

4.1.2. La réduction des délais de production comptable

Les organisations fondées sur une décentralisation permettent d'obtenir des gains probants en termes de délais grâce à la proximité à la source des données ce qui réduit le temps de traitement de l'information comptable. A cet égard, la condition essentielle de cette réussite est la mise en œuvre des moyens techniques adaptés et la mobilisation des ressources internes pour assurer les travaux de compilation et d'homogénéisation. Pour atteindre cet

objectif, il s'agit d'optimiser les délais à tous les niveaux de l'organisation que ce soit des entités décentralisées ou en central.

L'externalisation permet aussi la réduction des délais puisqu'elle permet une plus grande réactivité par rapport aux évolutions techniques et normatives en plus du fait de bénéficier des compétences des spécialistes.

4.1.3. La réduction des couts

Il est difficile d'apporter un jugement sur la capacité de la décentralisation administrative et comptable à réduire les couts. En effet :

- Le renforcement des missions de contrôle de la fonction comptable centrale engendre des couts qui peuvent être absorbés par un allègement des effectifs de cette même fonction.
- La mise en place d'un système comptable décentralisé génère des frais qui peuvent être absorbés par les économies résultant de la prise en charge par l'utilisateur local, de leur exploitation.

La prestation fournit si l'entreprise pratique l'externalisation des activités administratives et comptables est facturée et précisée dans le contrat d'externalisation ce qui permet une plus grande maîtrise des couts engendrés par la fonction comptable.

4.2. Les possibilités organisationnelles choisies par les entreprises

Selon la taille des entreprises, il est possible de dresser une typologie sommaire des entreprises selon leur stratégie organisationnelle dans les domaines administratifs et comptables :

4.2.1. Le cas des PME/PMI

Dans le cas des petites et moyennes entreprises, ces dernières préfèrent faire appel à un prestataire externe afin d'assurer la prise en charge des activités administratives et comptables afin de bénéficier des avantages de l'externalisation en termes techniques (expertise) comme économiques (flexibilité, cout). Lorsque la taille de l'entreprise s'accroît, la maîtrise en totale autonomie de la production comptable de l'entreprise sans être tributaire de l'intervention d'un prestataire extérieur devient l'objectif principal de cette dernière. Néanmoins, cette démarche génère des couts assez lourds sans oublier l'asymétrie informationnelle entre le dirigeant et le conseil d'administration et qui constituent des freins non négligeables en faveur d'une telle évolution.

4.2.2. Les entreprises multi sites

Vu la multiplication des entités opérationnelles (ou commerciales), l'objectif est de rapprocher le système comptable de l'origine de l'information et des utilisateurs locaux dans un souci d'efficacité organisationnelle. Dans ce type d'entreprise, la décentralisation se traduit par :

- La création de comptabilités d'établissement dans les entreprises organisées en business unit, agences ou succursales ;

- La délocalisation des comptabilités auxiliaires au sein des entités opérationnelles afin de traiter les flux d'exploitation (achat et vente principalement) au plus près de la source d'information ;
- La mise en place de relais locaux en matière d'analyse de gestion et de contrôle budgétaire avec utilisation d'outils de gestion décentralisés.

Dans certains secteurs d'activités à marchés locaux (services de proximité, BTP, etc.), la décentralisation est une pratique généralisée au sein d'un maillage d'entités locales ou de filiales régionales d'exploitation.

4.2.3. Le cas des firmes mondiales

Dans le cas des « firmes mondiales », toutes les solutions sont évidemment envisageables en fonction des spécificités internes et des contraintes de l'environnement externe. On retiendra ici les phénomènes d' « externalisation interne » qui ont conduit certains grands groupes à constituer des centres de services partagés dans leurs propres structures. On se situe typiquement dans des firmes à dimension mondiale qui gèrent la production comptable comme une activité de support à part entière. Ces groupes ont fait le choix de conserver, en interne, la maîtrise de leur processus comptable en vue d'améliorer la productivité tout en se donnant un objectif de qualité de services vis-à-vis des filiales opérationnelles du groupe. Tandis que d'autres auront choisi d'externaliser leur fonction comptable auprès d'un grand cabinet d'audit, ces firmes miseront sur la dynamisation interne des fonctions support au bénéfice des directions opérationnelles. Dans ce contexte, il sera par exemple plus facile de combiner décentralisation et centralisation afin de cumuler les bénéfices des deux formules. En outre, l'harmonisation transfrontalière des normes comptables pourra être plus aisément assurée en vue d'une pratique unifiée de production des comptes du groupe (comparabilité).

5. Un manuel de procédures

C'est un document établi et détaillé mené par l'organisation afin de permettre une meilleure compréhension des systèmes d'information et une amélioration de la gestion administrative et comptable, c'est-à-dire, il amène des réponses aux questions suivantes :

- Quelle est l'organisation générale de l'entreprise ?
- Comment les informations de base sont-ils saisies ?
- Comment sont-elles traitées ? cette question concerne :
 - Tant l'aspect mécanique de la comptabilité (enregistrement au jour le jour des opérations)
 - Que l'arrêté des comptes (opérations d'inventaire) dans lequel interviennent les diverses notions d'évaluation, d'appréciation (risques et provisions) et de présentation.
 - Comment passe-t-on des informations de base (pièces justificatives) aux documents de synthèse et réciproquement ?
 - Comment conserve-t-on la trace des informations de base ?

Le manuel de procédure fait partie des outils qui permettent d'identifier le circuit des responsabilités en matière de gestion administrative, comptable et financière. Avec les status de l'organisation, le règlement intérieur et l'organigramme.

5.1.Objectifs du manuel

L'objectif d'un manuel est d'aider les personnes qui participent à la vie de l'entreprise à répondre aux situations. Le manuel de procédures est le relief du savoir faire et de l'expérience de l'organisation.

Le manuel de procédures concourt à la qualité des prestations qu'offre l'organisation. Il doit être élaboré en concertation avec les employés directement concernés, et validés par le conseil d'administration qui fixera, ainsi, les responsabilités listés dans ce document.

Le manuel de procédures contribue à :

- Garantir la continuité de la bonne marche de l'entreprise : le manuel de procédures représente une capitalisation des savoirs-faire techniques et des expériences mise en œuvre, dans le but à la fois organisationnel et didactique. Véritable mémoire de l'organisation. Il s'impose comme le meilleur outil pour une formation rapide, et, à ce titre, apporte une garantie de continuité lors des mutations du personnel ;
- Former les collaborateurs : les procédures servent de point de départ pour la formation du personnel en phase d'intégration. Elles simplifient la tâche de l'encadrement en établissant une aide au dialogue au sein de l'organisation.

Il est aussi :

- Un outil de management : les procédures font partie du système d'information et de gestion de l'organisation. A ce titre, elles permettent de communiquer, sous forme de documents accessibles, les règles et méthodes applicables dans l'organisation. La répartition des rôles et les relations entre services sont clarifiées. Les actions d'arbitrage attendues du management sont de ce fait moins nombreuses ;
- Un instrument de contrôle essentiel : l'absence de procédures écrites rend le contrôle interne difficile, non-transparent et aléatoire. Les procédures apparaissent donc comme un engagement commun, et forment une base de contrôle accessible pour tous ;
- Le manuel de procédures est aussi un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif et financier en conformité avec : les dispositions des conventions de financement ; la législation du pays ; le savoir faire et les valeurs de l'organisation.

5.2.Le contenu du manuel de procédures

Le contenu de ce document :

- Peut être succinct dans les entreprises à structure légère,
- Doit être mis à jour lors de toute modification apportée à l'organisation et aux procédures comptables,
- Et doit comprendre au minimum les informations suivantes :

- Organisation de la fonction comptable (répartition des tâches) ;
- Intervenants extérieurs et rôle de chacun (expert-comptable, commissaire aux comptes, autres conseils) ;
- Plan de comptes et liste des journaux utilisés ;
- Système et moyens comptables :
 - ❖ Type de système : classique, centralisateur, etc.,
 - ❖ Moyens utilisés : manuel, mécanique, informatique par façonnier
- Informations comptables produites :
 - ❖ Documents obtenus : journaux, balance, comptes et autres états comptables,
 - ❖ Livres légaux : livre journal, livre d'inventaire, etc.,
- Classement des pièces comptables :
 - ❖ Type de classement : numérique, alphabétique, chronologique, etc.,
 - ❖ Lieu de classement.

Dans ce cadre là, le manuel de procédures doit :

- Définir les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales de l'organisation,
- Tracer les filières que devront emprunter les pièces justificatives tant internes qu'externes ainsi que le cycle idéal pour la réalisation des travaux comptables,
- Définir les attributions dévolues aux différents préposés à chaque étape d'exécutions des opérations,
- Connaitre les outils dont doivent disposer les intervenants chargés d'exécuter les opérations,
- Identifier les étapes de contrôle fondamentaux à effectuer à priori ou à postériori : contrôle journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel ; autocontrôle, contrôle hiérarchique, audits interne et externe et l'inspection.

5.3.Elaboration du document

Il peut être réalisé à partir d'une ou plusieurs des approches suivantes :

- Une approche **par les circuits d'information**, les systèmes de traitement et les journaux tenus permettent de mieux appréhender le cheminement de l'information comptable, de son origine aux états de synthèse ;
- Une approche **par les personnes responsables des travaux** comptables présente l'avantage de mettre en valeur les fonctions et les responsabilités de chacun ;
- Une approche **par les comptes** présente l'avantage de faciliter les contrôles, mais ne donne pas une vue d'ensemble de l'organisation et des procédures comptables.
- Lieu de classement.

Conclusion

Tandis que la décentralisation permet de déconcentrer la fonction administrative et comptable et de la rapprocher du terrain, l'externalisation constitue un moyen d'améliorer d'expertise comptable et de concentrer les énergies et les ressources de l'entreprise sur ses métiers stratégiques. Pour que ces schémas organisationnels soient efficaces, les procédures de contrôle devront être renforcées à différents niveaux :

- Dans une organisation décentralisée, la fonction centrale devra conserver un rôle de coordination comptable des entités opérationnelles (procédures, normes), de contrôle (audit) et de pilotage (reporting) ;
- Dans une structure avec externalisation partielle ou totale, les conditions contractuelles figeant la relation entre le prestataire et l'entreprise devront être scrupuleusement validées comme devront être sécurisés les échanges de données entre les parties et contrôlée la prestation réalisée (comité de suivi).

En définitive, il s'agira de trouver le juste équilibre entre :

- Une fonction centrale assurant un rôle de contrôle et d'expertise en faveur d'une meilleure fiabilité et standardisation des processus administratifs et comptables ;
- Des services comptables décentralisés permettant de combiner proximité et adaptabilité aux besoins locaux au bénéfice notamment de l'analyse de gestion ;
- Des pratiques d'externalisation au niveau local ou central en vue d'améliorer la productivité, l'expertise et l'harmonisation internationale.

Conclusion du chapitre

Face à la diversité informationnelle, l'approche systémique nous éclaire sur le fonctionnement et le positionnement du système comptable dans l'entreprise. Bien que fortement normalisé et réglementé, le système comptable doit être suffisamment flexible pour s'adapter à la complexité de son environnement et aux nouveaux besoins de pilotage. En dépit de ses atouts incontestables en termes d'homogénéisation et de standardisation, le modèle réglementaire a conduit à une certaine segmentation de la comptabilité légale en déconnectant par exemple la « comptabilité individuelle » de l'entreprise et la « comptabilité consolidée » pour les groupes de société sans parler de la comptabilité de gestion qui est désormais hors du champ réglementaire. A cela s'ajoutent les confusions générées par les influences de la fiscalité sur des règles comptables qui laissent en outre une certaine latitude en matière d'évaluation ou d'options possibles. Globalement, le modèle de comptabilité générale garde toute sa légitimité mais ne permet pas de garantir complètement la production d'une information financière exempte de toute stratégie fiscale ou de pratiques de créativité comptable. En matière interne, les systèmes de gestion traditionnels basés principalement sur l'analyse des coûts et des écarts trouvent certaines limites en raison des modifications de l'environnement interne (processus industriel, activités tertiaires, etc.) comme externe (conditions de marché).

De ce diagnostic sommaire, il ressort finalement que le système comptable est un modèle de représentation économique perfectible. Sur le plan organisationnel, il est indispensable qu'il soit pris en compte les nouvelles contraintes liées aux problématiques de décentralisation et d'externalisation comme au management de la performance. Celles-ci constituent, désormais, un préalable indispensable en termes d'organisation du système comptable. D'un point de vue structurel, la diversité des besoins et des acteurs conduit à repenser le système comptable dans la perspective d'une information multiple et différenciée. C'est tout l'enjeu du management actuel des systèmes comptables qui doit passer par des étapes de modélisation, d'intégration, d'informatisation et de normalisation.

Partie pratique

Chapitre 3 :

ALGERIE

TELECOM

Introduction

Les systèmes d'informations comptables conditionnent plus que jamais la justesse et la finesse des décisions ; ils participent à l'équilibre consensuel de l'entreprise. L'évolution des structures doit s'adapter à un rythme accéléré et les exigences des différents acteurs internes et extérieurs à l'entreprise sont de plus en plus fortes. La complexité des organisations et des relations nous conduit à nous interroger sur nos systèmes d'organisation. Pour être efficaces, ces derniers doivent être cohérents, complets, et souples : à l'évidence, c'est un impératif de coût ; mais surtout, c'est une nécessité d'efficacité et de survie car ils constituent des atouts de réussite de premier plan s'ils sont capables, par leur cohérence et leur exhaustivité, d'englober la diversité de l'information et donc de respecter l'ensemble des dimensions des questions stratégiques.

Dans ce sens, Algérie Télécom a mis à la disposition de ses agents un système d'information dont le but est d'améliorer le fonctionnement des procédures existantes et d'accentuer par conséquent la réactivité et la compétitivité de l'entreprise.

Dans le but de consolider notre approche théorique, on va d'abord essayer de présenter l'organisme d'accueil avec les différents niveaux organisationnels qui contribuent à la circulation des informations financières et comptables. Ensuite, on va présenter le système d'information comptable existant, son personnel, sa structure et qui constituent le premier élément d'analyse de l'existant afin d'évaluer les ressources disponibles et les contraintes techniques.

Section 1 : Une vue globale sur l'organisme d'accueil

L'importance des technologies d'information et de communication favorise l'exploitation des informations et des données issues de sources multiples. La gestion de ces données peut être assurée par plusieurs outils technologiques.

Dans le cadre de notre travail, on va d'abord essayer de présenter l'organisme qui nous a accueillis pour l'élaboration de ce travail de recherche. Ensuite, on va présenter le bilan des réalisations effectuées dans le cadre de l'atteinte des objectifs fixés ainsi que les perspectives de développement pour atteindre les niveaux perçus.

1. Présentation d'ALGERIE TELECOM:

ALGERIE TELECOM, est une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions au capital social de 50 000 000 000 Dinars, opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi **2000/03 du 5 août 2000**, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications d'où les résultats suivants :

- Le ministère des PTT (Poste, Télégraphes et Téléphones) qui devient le ministère des technologies d'information et de communication.
- La création de l'autorité de la régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) chargée de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence.
- La création de deux opérateurs Algérie poste et Algérie Télécom en tant qu'entreprises autonomes.

Ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'Etats (CNPE) du 1^{er} Mars 2001 portant création d'une Entreprise Publique Economique dénommée « Algérie Telecom ».

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'information et de la Communication avec trois objectifs :

- Rentabilité
- Efficacité
- Qualité de service

ALGERIE TELECOM a, dans le cadre du renforcement et de la diversification de ses activités, mis en oeuvre un plan de filialisation des activités liées au mobile et satellite qui s'est traduit par sa transformation en groupe auquel sont rattachées deux filiales :

- **ALGERIE TELECOM** Mobil « **Mobilis** » **société** par actions au capital social de 100.000.000 DA, pour la téléphonie mobile.
- **ALGERIE TELECOM** Satellite ATS « **RevSat**», société par actions au capital social de 100.000.000 DA, pour le réseau satellitaire.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

2. Missions et objectifs

2.1. Les missions

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles...
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

2.2. Les objectifs

ALGERIE TELECOM est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

Les objectifs du plan d'action du gouvernement assignés à Algérie Télécom pour 2013 et 2014 sont :

- Le raccordement de toutes les communes et les agglomérations de plus de 1000 habitants au réseau national de Fibre Optique. Pour 2013, 919 communes et localités ont été programmées pour être raccordées en FO ;
- L'augmentation des capacités d'accès au téléphone et à l'internet par le raccordement de 2 millions d'abonnés à internet par des accès à haut et très haut débits, dont 1 million d'abonnés à la fin 2013 ;

- Modernisation de l'opérateur historique Algérie Télécom ;
- Déploiement et exploitation d'un réseau élargi fixe de technologie évolutive à long terme 4G LTE.

3. Bilan des réalisations 2003-2013

ALGERIE TELECOM s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.

En outre, **ALGERIE TELECOM** met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires.

3.1. Réseau national

La fibre optique a été introduite en Algérie en 1987. C'est la technologie principale qui avait constitué les réseaux de longues distances nationaux et internationaux.

Avant 2000, le réseau terrestre de FO totalisait 7244 km pour passer à 15 000 km en 2003 et 47 000 km à mi 2013. De 2,5 Gbps de l'année 2000, la capacité du réseau de transport a atteint aujourd'hui 350 Gbps au Nord et 120 Gbps au Sud du pays.

Le plan d'action d'Algérie Télécom à l'horizon 2014 vise la modernisation du réseau. Cette modernisation n'est possible qu'à travers la densification de la Fibre Optique afin de permettre de fédérer les réseaux voix et data au niveau national ainsi que la généralisation de l'utilisation du support en Fibre Optique au niveau urbain, et ce par le remplacement des câbles de cuivre vétustes, très coûteux et source principale de la dégradation de la qualité de service.

Aussi, dans le cadre du plan de développement à l'horizon 2014, près de 2 200 localités à plus de 1000 habitants sont programmées pour être raccordées à la Fibre Optique. La distance est estimée à 23 935 km.

3.2. Réseau international

Pour véhiculer les services voix et DATA, le réseau international d'Algérie Télécom est composé de liens sous-marins, terrestres et satellitaires :

Vu la demande pressante de capacités IP édictée par le déploiement rapide de l'internet et l'internet haut débit, la liaison sous-marine Alpal2 qui relie Alger à Palma a connu en 2007, une extension de 2,5 Gbps à 10 Gbps. La deuxième liaison sous-marine « SMW4 » reliant Annaba, Marseille, et Singapour offre des opportunités plus diversifiées en matière de capacités et des points d'atterrissage éventuels multiples qui permettent la mise en place d'offres diversifiées en matière de voix et d'internet.

En plus des liaisons sous-marines, Algérie Télécom utilise des liaisons terrestres et satellitaires pour entretenir les quinze relations directes et atteindre à travers elles, le reste du monde.

Pour développer son réseau de télécommunication à l'international, Algérie Télécom a lancé le projet de la troisième liaison en fibre optique entre Oran et Valence (Espagne).

Par ailleurs et en vue d'optimiser les charges de location des liens à l'international et canaliser les appels internationaux destinés à l'Algérie, Algérie Télécom envisage de créer des points de présence en Europe. Le premier a été créé en 2011 à Marseille en collaboration avec le partenaire ISLALINK qui a créé la filiale Oran Link dédiée à l'exploitation de ce point de présence.

3.3.Réseau d'accès

Le parc d'équipements d'accès était à 2 637 234 en 2003. A la fin 2012, ce parc a atteint 5 014 122 équipements d'accès dont 4 030 122 en équipements filaires et 984 000 en équipements WLL.

L'activité dans le segment du réseau d'accès a connu un saut durant l'année 2012, notamment par le développement de 600 000 accès de nouvelle technologie de type MSAM répartis sur vingt deux (22) wilayas.

Ce programme de développement des équipements de nouvelle technologie a permis la modernisation du réseau à hauteur de 14% à mars 2013. Ce programme est étendu aux 48 wilayas pour la modernisation de trois millions d'accès dont 1million programmés en 2013.

Le nombre de clients au service téléphonique est passé de 2 079 464 en 2003 à 3 267 183 en mars 2013, soit une évolution de 57%

3.4.L'internet

Dans le domaine de l'internet, l'évolution est positive à plus d'un titre. La conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, la CNUCED, dans son rapport « Information Economy Report 2009 : tendances et perspectives » a classé l'Algérie parmi les 5 pays du continent Africain qui concentrent 90% des abonnés à internet haut débit aux coté du Maroc, la Tunisie, l'Egypte et l'Afrique du sud.

Ceci est le résultat de plusieurs opérations de mise à niveau, d'assainissement, d'organisation et d'efforts pour le développement et l'extension des réseaux de transmission national et international.

En effet, à partir de 2008, les 1 541 communes sont raccordées à l'internet via le réseau ADSL ce qui a permis de connecter les foyers, les entreprises et les cybercafés.

La pénétration de l'internet haut débit au niveau des foyers est passée de 1% en 2005 à 20% en 2013. La bande passante internationale qui se limitait à deux liens de 34 Mbps a connu une évolution progressive depuis 2004 pour atteindre 5 Gbps en 2005, 10,8 Gbps en 2007 ensuite 48 Gbps à 2010 pour arriver aujourd'hui à 131 Gbps et ce, avec une diversification des supports internationaux (Alpal2, SMW4) et des fournisseurs internet internationaux (France Télécom, Telefonica et Telecom Italia Sparkle et autres...).

La capacité d'accès ADSL, quant à elle, est passée de 56 000 en 2005 à 1 309 454 d'accès à fin mars 2013. En outre, avec le développement du réseau de nouvelle génération de type MSAN, 682 540 sont aujourd'hui en service dont 50% supportant l'ADSL 2+.

Concernant le nombre de clients ADSL, il est passé de 178 707 clients fin 2007 à 1 188 201 à mars 2013 dont 60% en ADSL avec modem Wifi. L'engouement a eu lieu notamment en 2008, suite à la réduction commerciale de 50% sur l'ensemble des offres ADSL proposées par Algérie Télécom.

En 2003, le débit des connexions sur le réseau téléphonique offraient un débit maximum de 64 kbps. Aujourd'hui, avec l'ADSL2+, le débit peut atteindre 20 Mbps.

Les entreprises peuvent opter pour l'extension de leur réseau avec des possibilités de connexion par Fibre optique qui peuvent aller jusqu'à 10 Gbps.

3.5. Réseau d'entreprises

Algérie Télécom est fière de bénéficier de la confiance des institutions publiques et des grandes entreprises du secteur économique publiques et privés. Algérie Télécom offre à ces clients une panoplie de services via le réseau qui est mis à leur disposition.

Plus de 83 000 liens internet haut débit sont activés pour ces clients dont 55% en ADSL et SHDSL et 39% en liaisons spécialisées. Le nombre de liaisons spécialisées dédiées aux institutions et entreprises est passé de 19 000 en 2005 à 32 000 en 2013 soit une augmentation de 71% durant cette période.

Les liaisons X25 de technologie obsolète ne représentent que 5% de ces liens et un programme de migration pour l'ensemble des clients a été arrêté au début de l'année 2013.

3.6. Réseau commercial

Depuis la création d'Algérie Télécom, le réseau commercial a été renforcé d'année en année pour se rapprocher des clients. Aujourd'hui, Algérie Télécom compte 341 agences commerciales contre 225 agences en 2005.

3.7. Les ressources humaines

En 2003, Algérie Télécom comptait 20 845 agents avec un taux d'encadrement très faible ne dépassant pas 2%. Après plus de dix ans, elle compte 5 879 cadres supérieurs sur l'ensemble des 21 357 employés soit, un taux d'encadrement de 27%.

L'effort de formation est passé de 1400 employés formés en 2003 à 5 029 en 2012 et plus de 8 000 employés formés en 2013.

4. Perspectives de développement

Comme tout secteur de télécommunications, le marché algérien va continuer à subir de profonds changements au cours des prochaines années, notamment dans le mobile et dans l'Internet haut débit.

Globalement, le marché algérien de télécommunications offre un potentiel de croissance important. Les estimations du marché algérien dans ses différents segments en matière de TIC sont aujourd'hui loin de correspondre aux niveaux perçus, dans le monde développé.

Les perspectives de développement d'Algérie Télécom à l'horizon sont perçues à travers une évaluation objective de ses forces et faiblesses, des opportunités qui s'ouvrent devant elle mais aussi les menaces qui risquent de ralentir sa progression.

4.1. Forces et faiblesses

4.1.1. Les points forts de l'entreprise

La principale force de l'entreprise réside dans la qualité et la densité de ses réseaux : Algérie Telecom est un acteur important dans le secteur des télécommunications en Algérie. Elle possède un portefeuille complet d'activités (fixe, mobile, internet) tournées vers tous les segments de la clientèle (grand public, entreprises) et d'usage personnel, domestique et professionnel.

La densité, la modernité et l'étendue du backbone d'Algérie Télécom, fibre optique ou en faisceaux hertziens, offre, en terme d'avantages comparatifs, par rapport à la concurrence, un motif de réelle satisfaction.

Par ailleurs, la mise en place en mars 2006 du réseau RMS composé de quatre nœuds principaux à savoir, Alger, Oran, Constantine et Ouargla, ouvre de nouvelles opportunités notamment en matière d'utilisation rationnelle et commercialisation des services IP et, à terme, offrir à AT une place de choix dans le marché de la convergence (fixe mobile, Vsat et haut débit).

A l'international, les capacités en câbles sous marins se sont renforcées par la mise en service du SMW4 Annaba – Marseille qui offre des opportunités plus grandes en matière de

capacités équivalant à 400 STM1. Avec ce câble sous-marin, Algérie Télécom a pu procéder à l'extension du réseau international, avec des points d'atterrissage éventuels multiples qui permettent la mise en place d'offres diversifiées en matière de trafic de terminaison et de liaisons louées internationales.

4.1.2. Première faiblesse :

Ses faiblesses résident dans le décalage qu'il y a entre la rapidité des mutations technologiques et les lenteurs dans l'appropriation du savoir faire

La réactivité de l'entreprise en matière d'appropriation de nouvelles technologies, particulièrement dans la partie services, reste très lente au regard de la rapidité et de la fréquence des mutations qui affectent les technologies des télécommunications.

La mise en œuvre de solutions techniques ne se traduit pas souvent et rapidement par des offres de services, faute de « maîtrise » suffisante des différents process.

Atténuer le poids de cette « tare » constitue un préalable à tout plan de relance de l'entreprise.

4.1.3. Deuxième faiblesse :

Ses faiblesses résident également dans l'absence d'un système d'information fédérateur de l'ensemble des briques existantes

L'absence de système d'information fédératif de l'ensemble des « briques » n'a pas permis à ce jour à AT de disposer d'un outil fiable d'aide à la prise de décision en temps réel.

L'intranet, proposé par AT à ses clients, n'est pas développé entre les services tant centraux que décentralisés, ce qui rend son degré de réactivité, ou de pro activité, très faible par rapport aux mutations que connaît son environnement technologique et concurrentiel.

4.2. Opportunités et menaces

4.2.1. Les opportunités

Les opportunités qui s'offrent à l'entreprise restent incontestablement les faibles taux de pénétration de la téléphonie fixe, du haut débit et des réseaux d'entreprises (Intranet) de la part de la concurrence.

Grâce à son positionnement unique, en sa qualité d'opérateur historique, Algérie Telecom détient des atouts indéniables dans l'ensemble des champs d'activité du secteur.

4.2.2. Les menaces proviennent surtout des mutations technologiques et concurrentielles

Il s'agit essentiellement de risques liés à l'absence de visibilité suffisante sur l'évolution de la technologie et du marché des télécommunications. La mise en œuvre d'une politique de veille stratégique avec tout ce qu'elle induit comme veilles, technologique, concurrentielle ou commerciale, devient vitale pour l'entreprise.

5. Algérie Télécom sur la voie de la transformation

Algérie Télécom, est désormais l'acteur principal de la mise en œuvre d'une stratégie d'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication en Algérie affirmant ainsi sa pleine contribution à l'édification de la société Algérienne de l'information et ce, à travers la plus large connectivité possible du public.

Algérie Télécom a choisi de se faire accompagner par un cabinet d'experts ayant une grande expérience dans les missions d'accompagnement dans le domaine des télécommunications. Les objectifs de cet accompagnement sont :

- L'amélioration de la gouvernance de l'entreprise par la mise en place des outils fondamentaux de gestion (stratégie, Business plan, Tableau de bord...)
- Le développement des fonctions commerciales et marketing
- Le développement des systèmes d'information.

Section 2 : l'organisation structurelle d'Algérie Télécom

Algérie Télécom est organisée en Direction Centrale ou Générale, dont le siège sis à la route Nationale n°5, Cinq Maisons, El Harrach, Alger, et en Directions Régionales de Télécommunications (DRT). Ces dernières sont composées de trois à cinq Directions Opérationnelles de Télécommunications (DOT) devenues des directions autonomes à partir du premier janvier 2011.

Chaque DOT englobe à son tour un nombre précis de :

- Agences commerciales de télécommunications (ACTEL), qui assurent le rôle d'intermédiaire entre Algérie Telecom et ces abonnés.
- Centres de production Télécom (CPT) qui se chargent de l'installation, l'assainissement et de la maintenance technique.

A cette structure s'ajoutent deux filiales, l'une chargée de téléphonie mobile « AT Mobilis » et l'autre chargée des télécommunications spatiales « AT Satellite ».

Dans le cadre de notre travail de recherche, l'idée était de suivre le traitement comptable et financier attribué aux encaissements de la phase de règlement des factures par les clients jusqu'à la comptabilisation et l'établissement des états de synthèse, véritable image de la réalité de l'entreprise. De ce fait, et afin de suivre la trajectoire des informations de base, il est nécessaire de se rapprocher des Agences Commerciales, les Directions Opérationnelles et la Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale.

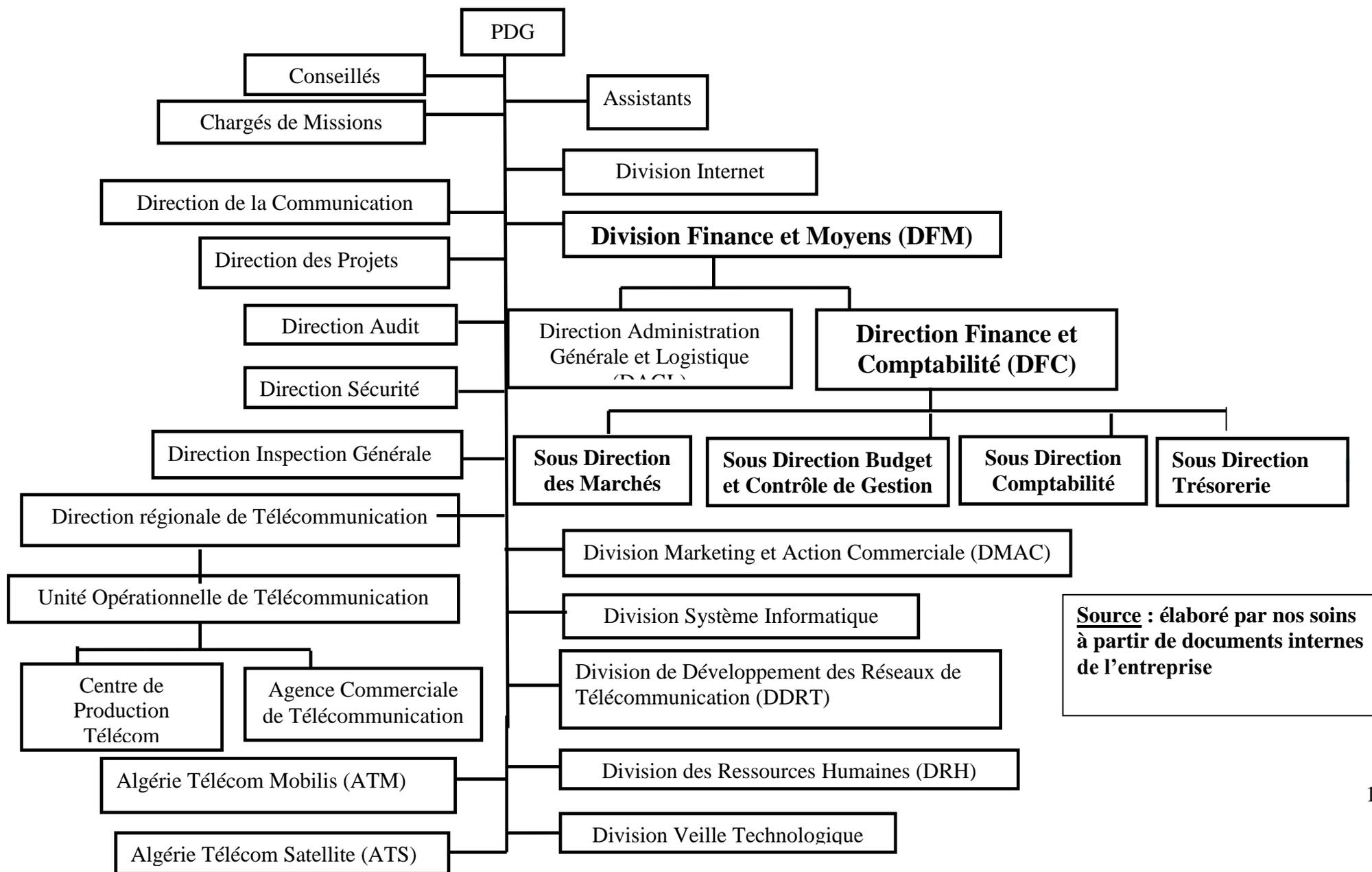
Pour commencer, voici un bref aperçu sur les schémas organisationnels des structures qui nous ont accueillies avec l'exposition des principales missions et objectifs affectés à chaque structure.

1. L'organisation structurelle du groupe « Algérie Télécom »

1.1.L'organigramme de la Direction Générale

On peut schématiser l'organisation structurelle du groupe Algérie Télécom par l'organigramme suivant :

Figure n° 10 : Organigramme d'Algérie Télécom



Source : élaboré par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise

1.2. Les activités, missions d'Algérie Télécom

1.2.1. Les activités d'Algérie Télécom

Les activités majeures d'Algérie Télécom sont :

- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de la télécommunication ;
- Fournir des prestations et mettre à la disponibilité de ses clients tous ses produits (transport et échange d'informations audiovisuelles, de données numériques,...) ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tous les opérateurs de réseaux d'assurer la communication entre les clients ;
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur le territoire, dans le respect des règles d'égalité, de continuité et d'adaptation.

1.2.2. Les missions et responsabilités d'Algérie Télécom

Les missions d'Algérie Télécom sont nombreuses, nous citerons essentiellement les plus importantes :

- Optimiser l'exploitation de ses infrastructures, son réseau et moderniser ses méthodes de gestion ;
- Engager des relations d'affaires avec les opérateurs économiques intéressés par le secteur des télécommunications et des multimédias ;
- Rechercher des partenariats extérieurs pour saisir les opportunités offertes par les évolutions des technologies de l'information et de la télécommunication ;
- Participer à la promotion de la société de l'information en Algérie ;
- Préserver et développer sa dimension internationale sur le double plan de l'interconnexion et des relations de coopération transfrontalière.

Les responsabilités d'Algérie Télécom s'exercent dans les domaines suivants :

- Le soutien des actionnaires en valorisant leur patrimoine ;
- L'anticipation des besoins des clients en leur fournissant des produits et des services de qualité afin de gagner et conserver leur confiance ;
- La satisfaction de l'attente (les attentes) du personnel en organisant les conditions de l'épanouissement professionnel de chacun car la réussite d'Algérie Télécom dépend de l'engagement de tous.

2. La Sous Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale

2.1. L'organigramme de la Sous Direction de la Comptabilité

La Sous Direction de la Comptabilité peut être structurée selon l'organigramme suivant :

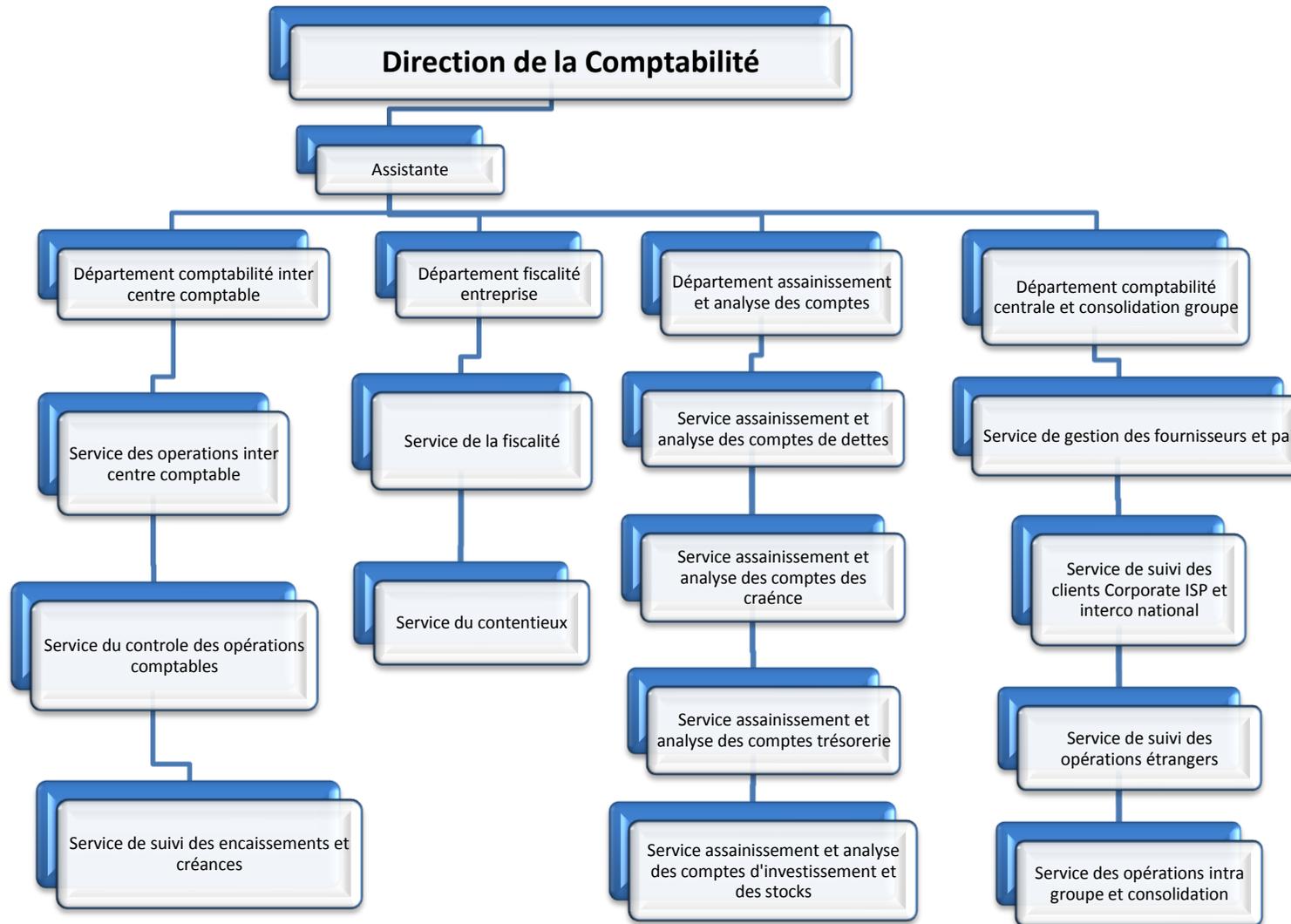


Figure n° 11 : Organigramme de la Sous direction de la Comptabilité
Source : Elaboré par nos soins à partir de document interne à l'entreprise

2.2. Description des tâches des départements de la sous Direction de la Comptabilité :

Cette direction est divisée en plusieurs départements :

2.2.1. Département de la comptabilité inter centre comptable :

Divisé en services dont les missions sont :

- Le suivi de tous les comptes de liaison inter centre comptable ;
- Le suivi de la comptabilisation des cessions et des consommations de stocks ;
- Le calcul des dotations aux amortissements ;
- Le suivi de l'application des procédures et le respect des règles comptables en vigueur ;
- Préparation des états financiers par Directions Opérationnelles de Télécommunications (DOT) ;
- le suivi des encaissements au niveau des Agences Commerciales (ACTELS) et le respect des procédures en vigueur.

2.2.2. Département fiscalité :

Divisé en deux services :

- L'un s'occupe de la relation de l'entreprise avec les organismes fiscaux et parafiscaux à travers l'établissement des déclarations fiscales et la passation des écritures comptables ;
- et l'autre s'occupe du suivi du contentieux fiscal et parafiscal.

2.2.3. Département analyse et assainissement des comptes :

Divisé en services dont les missions sont :

- La préparation des analyses intégrales des comptes de dettes du siège et des DOT et leur assainissement mensuel en collaboration avec le service du contrôle des opérations comptable des DOT pour la centralisation des analyses des comptes et les structures de la sous Direction des Finances ;
- La préparation des analyses intégrales des comptes de créances du siège et des DOT et leur l'assainissement mensuelle en collaboration avec le service du contrôle des opérations comptable des DOT pour la centralisation des analyses des comptes et les structures de la direction des finances et les structures commerciales ;
- La tenue de la balance auxiliaire ainsi que la balance âgée des fournisseurs et des clients ;
- La préparation des écritures comptables d'assainissement et les soumettre à la validation du chef département ;
- La tenue du fichier d'investissement du siège et les DOT en collaboration avec le service du contrôle des opérations comptables des DOT ;
- La centralisation des états de consommation mensuels des stocks des DOT ;
- La tenue des états de rapprochements et l'assainissement de tous les comptes de trésorerie du siège ;
- L'identification des encaissements et décaissements figurant sur les états de rapprochements en collaboration avec les structures de la sous Direction des Finances et les structures commerciales ;

- La préparation des écritures régularisation et les soumettre à la validation du chef de départements.

2.2.4. Département de la comptabilité centrale et consolidation groupe

Divisé en services dont les missions sont :

- Le contrôle de conformité des dossiers transmis par la Direction métiers ;
- La passation des écritures relatives aux fournisseurs locaux et étrangers ;
- Comptabilisation des écritures relatives aux clients d'interconnexion nationale ;
- Comptabilisations des écritures relatives aux clients corporate ;
- Comptabilisation des écritures relative aux clients et opérateurs étrangers ;
- Comptabilisation des écritures relatives aux opérations intra groupe ;
- La classification et l'archivage des pièces comptables ;
- Faire les rapprochements périodiques avec les structures des filiales
- Récupération des informations financières et comptables des filiales
- Préparer les écritures de consolidation des comptes du groupe ALGERIE TELECOM.
- Travailler en collaboration avec les autres départements de la direction pour l'élaboration états demandés

3. La Délégation Régionale des Télécoms (DRT)

La Délégation Régionale des Télécommunications est une entité détachée de la Direction Générale. Elle agit au nom de la Direction Générale à la fois par délégation permanente pour, un ensemble de missions et par délégation ponctuelle pour certaines missions. Les missions de la DRT ne doivent en aucun cas remettre en cause l'autonomie des entités opérationnelles.

3.1. Organisation de la DRT

La Délégation Régionale des Télécoms est structurée en départements :

3.1.1. Département supervision de la qualité des réseaux techniques :

Où est assuré :

- Le suivi de la qualité des réseaux urbains, Backbone et environnement,
- Le suivi de la qualité des réseaux d'accès et ADSL.

3.1.2. Département supervision de la qualité du réseau commercial :

Où est assuré :

- Le suivi de la qualité des produits et services,
- Le suivi de la qualité de la relation client.

3.1.3. Département planification et développement des réseaux :

Où est assuré :

- Le suivi du développement des réseaux d'accès,
- Le suivi du développement du Backbone,
- Le suivi du développement du réseau commercial.

3.2.Missions de la DRT

Les missions permanentes de la DRT sont celles liées à :

- La représentation d'AT au niveau régional notamment avec les administrations locales de la circonscription régionale de sa compétence,
- La gestion du patrimoine et de la sécurité à travers l'examinassions et la validation des plans d'actions des Directions Opérationnelles sur la sécurisation du patrimoine, des sites et des installations.
- Assurer la qualité des services permettant de maintenir de bonne relations avec la clientèle en contribuant à l'élaboration du plan « qualité service » d'AT et en jouant le rôle de recours régional dans la résolution des litiges entre les structures opérationnelles et les clients en cas de réclamations non satisfaites, de désagréments de la clientèle ou de tous différents impliquant AT avec un tiers.
- Assurer le fonctionnement des structures AT à travers la coordination, au niveau régional, de l'ensemble des structures opérationnelles et administratives pour une meilleure cohérence du fonctionnement et une utilisation rationnelle des ressources.

3.3.Organigramme de la DRT

La Direction Régionale des Télécommunications peut être structurée selon l'organigramme suivant :

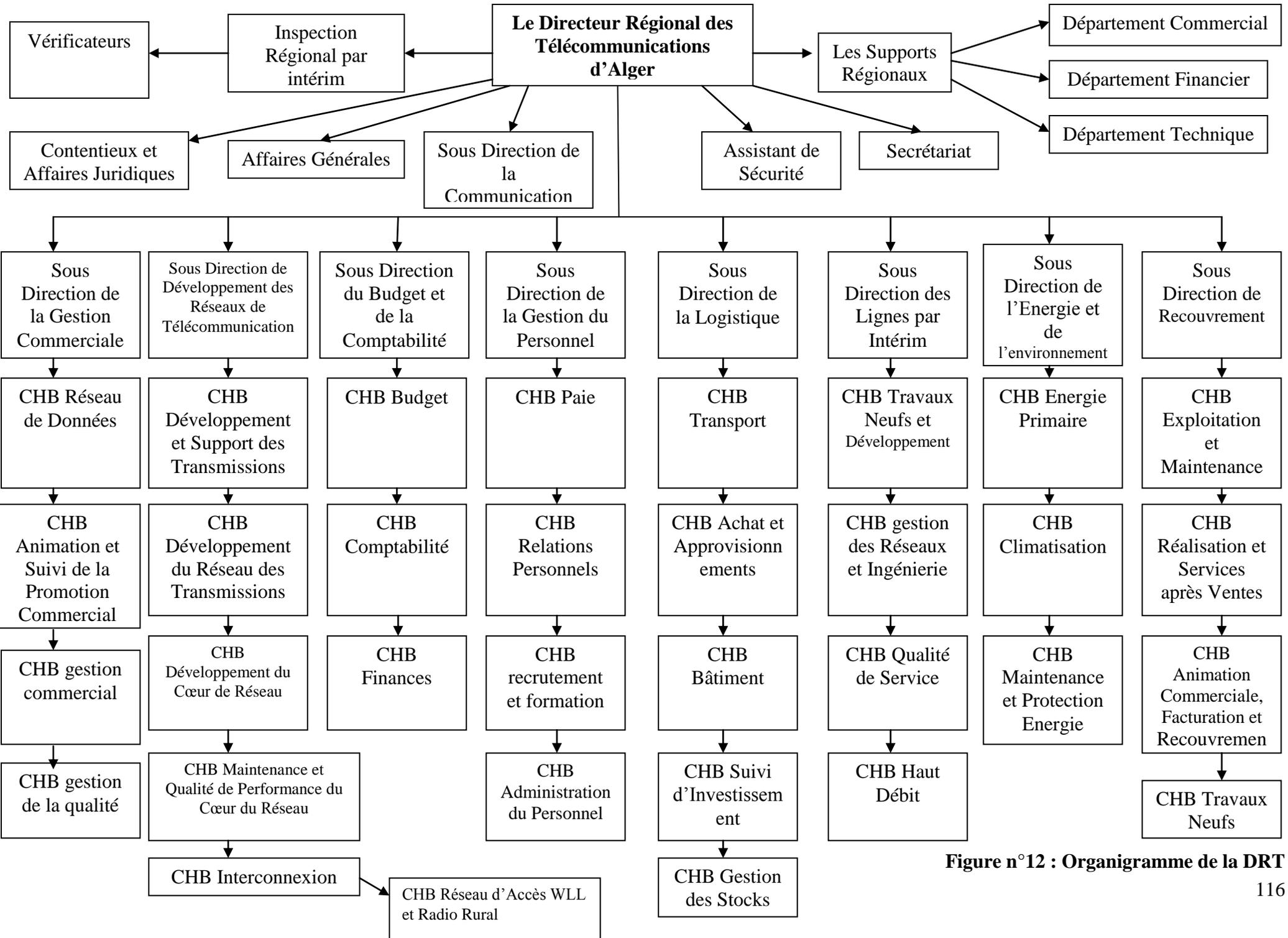


Figure n°12 : Organigramme de la DRT

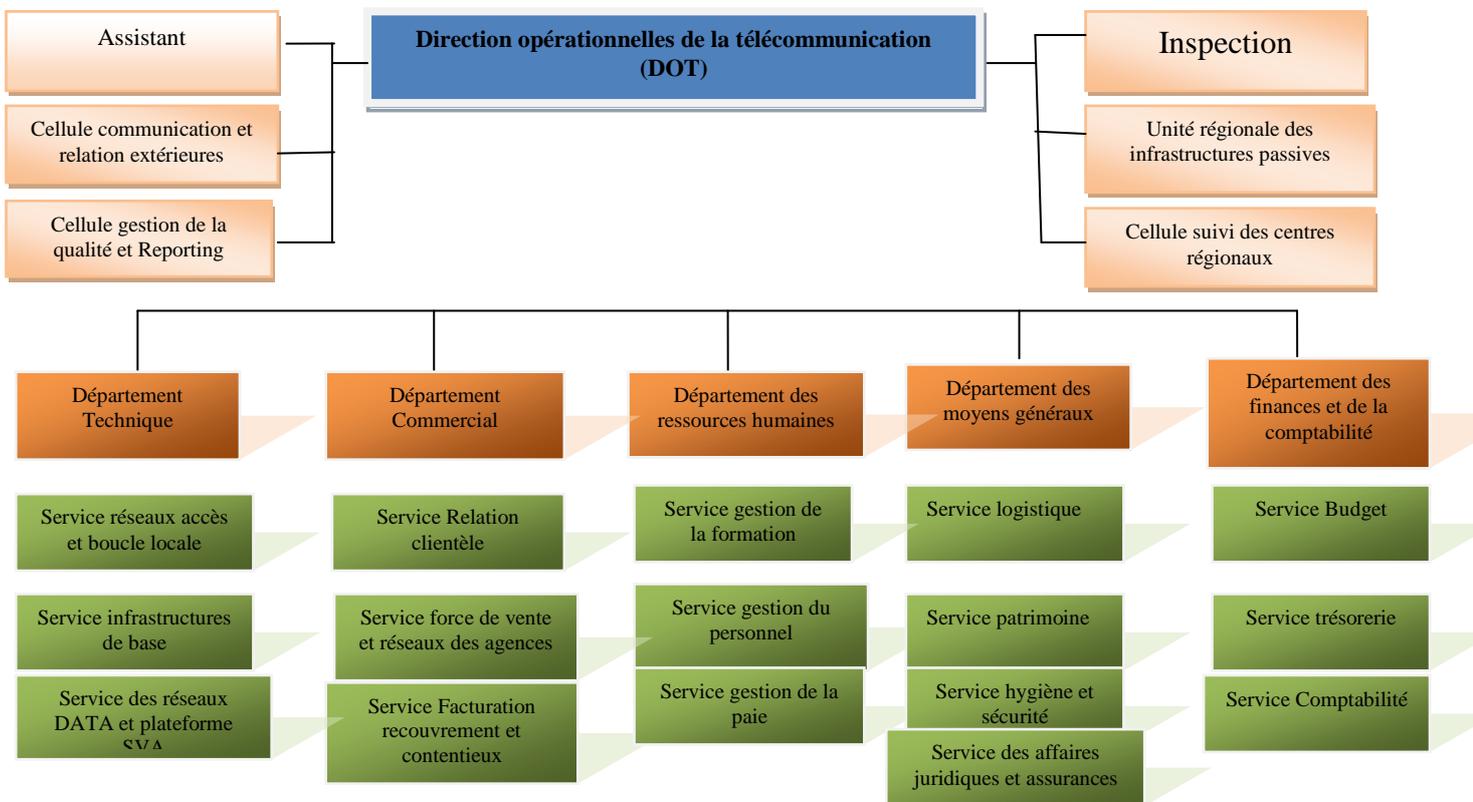
4. La Direction Opérationnelles de Télécoms (DOT)

La Direction Opérationnelle des Télécoms (DOT) est une entité opérationnelle dotée de l'autonomie budgétaire et financière. Elle gère les entités techniques et commerciales qui lui sont rattachées.

4.1. L'organisation structurelle de la DOT

La DOT est structurée selon l'organigramme suivant :

Figure n° 13: Organigramme de la Direction Opérationnelle des Télécommunications



Source : Elaboré par nos soins à partir de document interne à l'entreprise

4.2.Missions de la DOT

Les missions de la DOT couvrent l'ensemble des domaines de gestion des activités de l'entreprise sur le plan technique et commercial en particulier celles liées à :

- La sécurité et à la gestion du patrimoine en assurant l'application et le respect des règles et des normes de sécurité, d'hygiène et d'environnement par toutes les structures qui lui sont rattachées;
- La qualité des services fournis en jouant le rôle de médiateur entre les structures commerciales et les clients en cas de réclamations non satisfaites, de désagréments de la clientèle ou de tous différents impliquant AT avec des tiers ;
- Au fonctionnement des structures AT :
- En assurant la coordination des deux structures opérationnelles : Agences Commerciales de Télécommunications (ACTEL) et centres locaux des télécommunications (CLT) ;
- En élaborant le plan d'actions et le budget annuel de la DOT, en établissant le bilan annuel de fonctionnement et d'exploitation (bilan comptable) de la DOT ;
- L'une des missions est la comptabilisation des taxes relatives aux déclarations fiscales imputables sur chaque agence commerciale ainsi que la passation des écritures comptables relatives aux encaissements et aux transferts d'argent sur le compte d'AT,
- et finalement transmettre les informations sur le fonctionnement de la DOT sous forme de rapport et/ ou tableau de bord (mensuels ou trimestriels) de gestion des structures.

5. Les Agences Commerciales de Télécommunications :

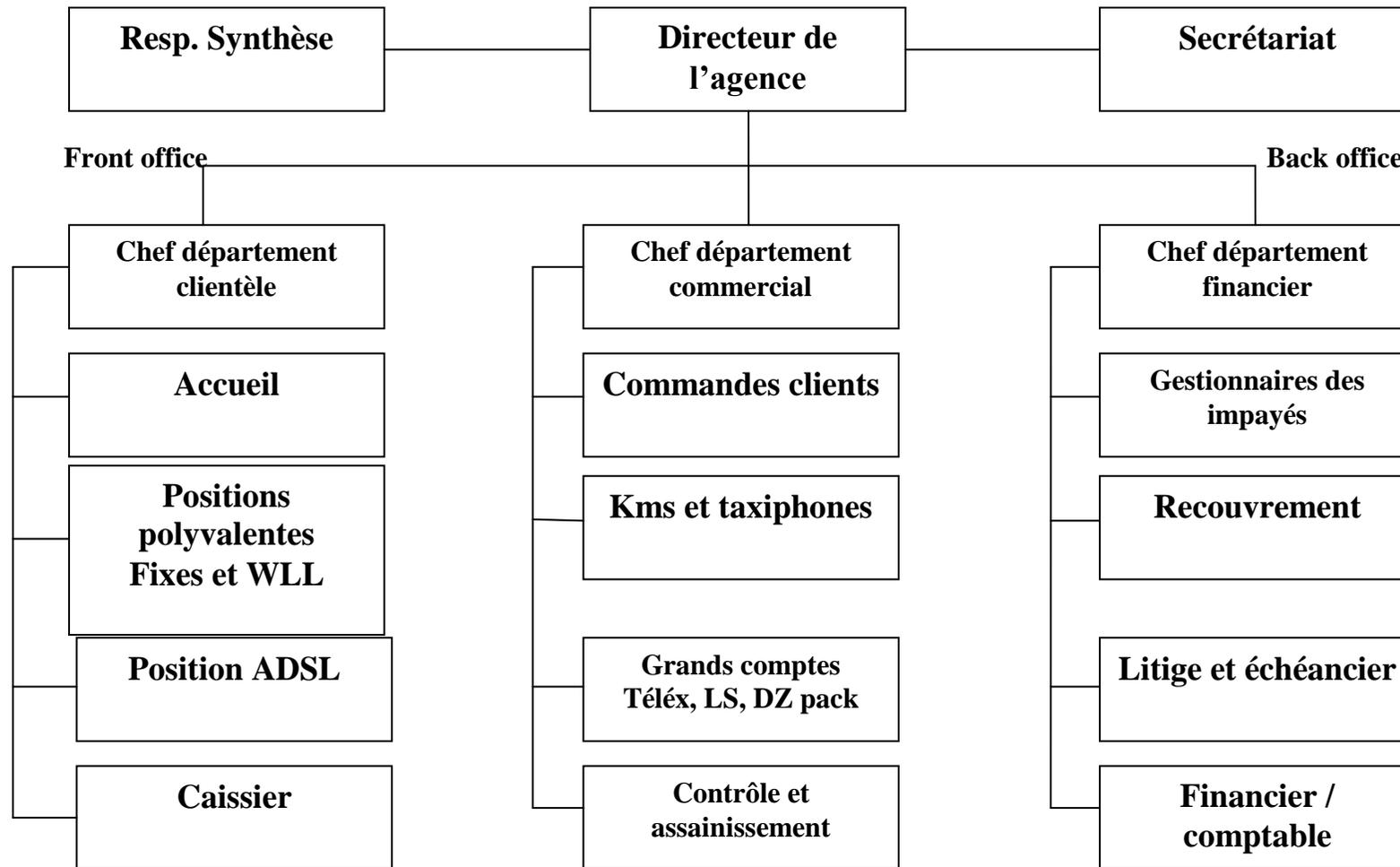
L'Agence Commerciale des Télécommunications (ACTEL) est une entité opérationnelle de la DOT, dédiée totalement à l'accueil et l'orientation des clients, la présentation des offres de services, la vente des services, le recouvrement des factures, le traitement des réclamations. Elle est l'interface unique de toute la clientèle : résidentielle et entreprise.

5.1.L'organisation structurelle d'une ACTEL :

L'Agence Commerciale des Télécoms (ACTEL) est structurée en départements :

- Département clients,
- Département commercial,
- Département financier

Figure n° 14: Organigramme de l'Agence Commerciale de Télécommunication



Source : Elaboré par nos soins à partir de document interne à l'entreprise

5.2. Les missions de l'agence commerciale

5.2.1. Le Front Office client

Est la vitrine d'Algérie Télécom, constitue le point d'accueil « physique » unique des clients pour tous les types de demandes commerciales et « factures », constitue un point de paiement sûr et fiable pour les clients. Les tâches qui sont accordées à ce département sont :

- L'enregistrement des demandes de lignes téléphoniques.
- Réponses aux questions sur les demandes en cours.
- Fourniture des explications sur la facture.
- Information sur les produits et services d'Algérie Télécom.
- Renseignement sur le suivi du dérangement.
- Délivrance des duplicata de facture et facturations détaillées.
- Vente des cartes prépayées.
- L'encaissement des montants des factures.

5.2.2. Le Back Office (commercial, financier)

- Suivi de la réalisation des demandes en cours.
- Suivi des impayés (relance par téléphone).
- Traitement des litiges.
- Suivi des dérangements.
- Suivi et résolution de toute requête non résolue en front office.

a) Le Back Office Commercial

- Traite les demandes manuscrites (instances...),
- Assure l'interface avec le CLT,
- Suit l'évolution des demandes et garantit la qualité de service,
- Traite les anomalies,
- Met à jour les données clients dans GAIA.

b) Le Back Office Financier

- Analyser la liste des impayés,
- Assurer le suivi du recouvrement des créances (gestion des impayés sur facture et échéanciers),
- Relance les clients indécis,
- Assurer les enquêtes suite à litige.

Section 3 : Le système d'information d'ALGERIE TELECOM

L'un des objectifs des dirigeants est de concevoir des systèmes d'information efficaces et conciliables avec leurs nouveaux modes de gestion. Ces modes se basent sur une coordination plus étroite des tâches, sur la coopération et sur le partage des informations et des prises de décision.

Dans ce sens, Algérie Télécom a mis à la disposition de ses agents un système d'information dont le but est d'améliorer le fonctionnement des procédures existantes et d'accentuer par conséquent la réactivité et la compétitivité de l'entreprise.

La présence prépondérante des systèmes d'information dans tous les domaines de l'entreprise a obligé Algérie Télécom à maintenir, au sein de l'entreprise, une Division des Systèmes d'Information (DSI) disposant d'une information étendue, à jour, organisée de manière à permettre à l'entreprise de rester en synergie avec les évolutions stratégiques et conserver son agilité.

1. Organisation et missions de la Division des Systèmes d'Information

La Division des systèmes d'information a été créée pour être le prestataire de l'organisme Algérie Télécom en termes de besoins en technologies de l'information par la fourniture de services et prestations : clients/ fournisseurs

- Maître d'œuvre des maîtres d'ouvrage (filiale du groupe : MOBILIS et V SAT) ;
- Référentiel technologique par l'introduction de solutions innovantes ;
- Centre d'expertise du groupe par le développement des ressources humaines et de méthodologies adaptées.

1.1. Missions de la Division des Systèmes d'Information

La division des systèmes d'information a pour missions :

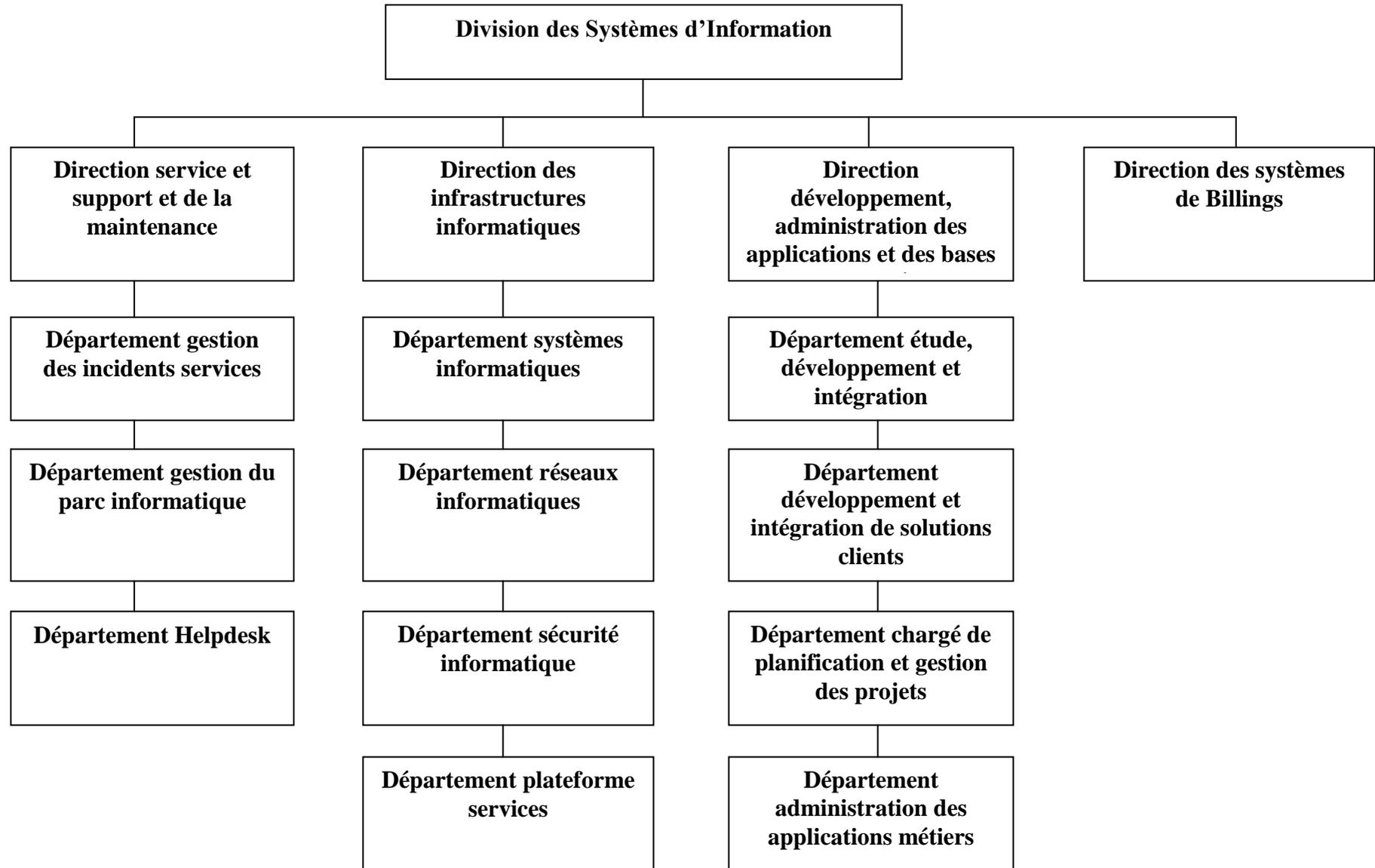
- Développer et constituer un système d'information global,
- Veiller à la pérennité et l'intégration des applications de gestion et leurs systèmes de base de données dans le système d'information global de l'entreprise ;
- Suivi administrative et contractuelle des projets et solutions informatiques ;
- Assurer l'installation, le déploiement et la maintenance des infrastructures informatiques et des applications au niveau central et régional ;

- Assurer l'accès à l'information et aux applications et d'en garantir la disponibilité, la sécurité, l'intégrité et la fiabilité ;
- Constituer un point d'entrée unique permettant d'offrir aux utilisateurs une assistance, des infrastructures et une gestion homogène et unifiée des demandes ;
- Gérer et maintenir le tissu informationnel de l'entreprise en mettant à disposition l'information nécessaire sous tous ses aspects (Archivage, Data base et portails) aux différents acteurs de l'organisation ;
- Elaborer les spécifications techniques selon les besoins exprimés par les structures métiers ;
- Définir, choisir et mettre en œuvre des méthodes, normes et standards informatiques en collaboration avec les autres structures ;
- Mettre en œuvre des solutions et services dans le domaine des systèmes d'information pour les clients d'Algérie Télécom en collaboration avec la structure commerciale ;
- Développer un pôle de compétence dans le Systèmes d'information ;
- Assurer une formation récurrente des utilisateurs aux nouvelles acquisitions et nouvelles versions des logiciels.

1.2.Organisation de la Division des Systèmes d'Information :

La Division des Systèmes d'Information est composée de quatre directions organisées comme il est illustré dans le schéma suivant :

Figure n° 15 : Organigramme de la Division des Systèmes d'Information



Source : Elaboré par nos soins à partir de documents interne à l'entreprise

1.2.1. Direction Infrastructure Informatique

Assure la gestion de l'infrastructure Informatique :

- Prise en charge des plateformes informatiques en termes d'hébergement, administration des systèmes, réseau et sécurité informatique de l'entreprise;
- Mise en place d'une politique de sécurité informatique ;
- Seconder les services support dans la résolution des problèmes cruciaux signalés par les utilisateurs.
- Mise en place et validation des architectures informatiques ;
- Mise à la disposition des directions métiers différents moyens d'accès au système d'information (VPN, Intranet, Extranet...);
- Veiller au bon fonctionnement des plateformes informatiques ;
- Prise en charge de l'évolution du système d'information en termes d'infrastructure à partir de l'expression des besoins, dans une démarche planifiée ;
- Définition, du choix et de la mise en œuvre des méthodes, normes et standards informatiques en collaboration avec les autres structures ;
- Veiller à l'application des normes internationales en matière d'environnement des centres d'hébergement des plateformes informatiques.
- Mise en place des moyens de communication en masse pour les autres directions.

1.2.2. Direction Service Support et de la maintenance

- Gérer et développer le Service support informatique ;
- Assurer la gestion du parc informatique ;
- Constituer un point d'entrée unique permettant d'offrir aux utilisateurs une assistance, des infrastructures et une gestion homogène et unifiée des demandes ;
- Gestion du changement, de configuration, d'incidents et constitution de bases de connaissances ;
- Coordination avec les supports régionaux (LET) ;
- Assurer une formation récurrente des utilisateurs aux nouvelles acquisitions et nouvelles versions des logiciels.
- Gestion du magasin DSI
- Assurer la supervision des plateformes informatiques.

1.2.3. Direction Développement & Administration des Applications et des bases de données

Assure les missions suivantes :

- Développer de nouveaux services et impulser les évolutions d'un domaine d'activité et/ou d'un produit,

- Rechercher et imaginer les solutions adaptées au contexte et à la mesure des enjeux identifiés en concertation avec les services métiers,
- Comprendre et analyser les besoins complexes de l'entreprise.
- Réaliser les solutions conçues
- Conception et développement et intégration des applications,
- Administration de l'ensemble des bases de données, des applications métiers de l'entreprise,
- Assurer la gestion et le bon fonctionnement des applications métiers,
- Gestion et suivi des contenus du système d'information,
- Suivi administratif et contractuel des projets et solutions.
- Participer à l'analyse des besoins et des cahiers des charges de la clientèle,
- Participer à l'élaboration des solutions techniques conformes aux besoins exprimés par la clientèle en collaboration avec le service commercial.

1.2.4. Direction des Systèmes de Billings :

Assure les missions suivantes :

- Assurer l'exploitation et la maintenance du Système d'Information GAIA
- Veiller au bon fonctionnement du Système d'Information GAIA
- Veiller à la sécurité d'accès au Système d'Information GAIA
- Assister les supports commerciaux
- Assurer la production et la fiabilisation des factures
- Prise en charge du système d'impression Editique

2. Les fonctions du système d'information d'Algérie Télécom :

Le système d'information est un saut technologique, une évolution de l'organisation et des processus.

Le système d'information d'Algérie Télécom est un outil au service de l'ensemble de l'établissement. Il assure notamment les fonctions suivantes :

- Supporter la gestion administrative de l'établissement (ressources humaines, ressources financières, contrats) dans une approche intégrée ;
- Constituer les bases d'information pour décrire l'activité de l'établissement et caractériser les moyens qui y sont affectés ;
- Fournir les éléments nécessaires au pilotage de l'établissement ;
- Alimenter les indicateurs de suivi ;
- Supporter les échanges d'information entre toutes les composantes de l'entreprise : les Agences Commerciales, les Directions Opérationnelles, les Délégations Régionales et la Direction Générale.
- Donner aux différents acteurs les moyens de répondre aux interrogations de la société ;
- Fournir les éléments nécessaires pour suivre l'exécution des missions qui sont confiées à l'entreprise et justifier les moyens utilisés.

Le système d'information d'Algérie Télécom est un système dynamique où les différentes composantes doivent se compléter et se relier entre elles. Dans une organisation déconcentrée comme l'est AT, l'unicité des bases d'information ne peut être garantie. Le système d'information prend en compte cette répartition de l'information en respectant trois différents objectifs :

- Minimiser la duplication de l'information,
- Gérer la dynamique des échanges entre tous les éléments qui le composent,
- Rendre possible une consolidation des informations quelles que soient leurs localisations.

3. Les enjeux du système d'information d'AT

Le système d'information est au service de l'activité d'Algérie Télécom. Par une mise à disposition appropriée des informations, il doit alléger et simplifier la tâche des acteurs dans les processus d'alimentation et de consultation de l'information, il doit être en adéquation avec la pratique de l'activité.

Le système d'information est un outil partagé au sein d'Algérie Télécom. Son organisation doit permettre la responsabilisation de chacun des acteurs qui l'alimentent et l'utilisent. Plus ils bénéficieront de l'aide du système d'information, plus ceux qui l'alimentent auront à cœur d'y déposer une information contrôlée.

La difficulté majeure dans la mise à disposition de l'entreprise ou de l'organisme de systèmes d'information efficaces est de trouver un équilibre entre les enjeux suivants :

3.1.L'identification des changements nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise ou de l'organisme

Le grand défi des managers actuels est de se mouvoir dans le vaste monde chaotique de l'économie mondialisée dont les règles et les dynamiques sont en perpétuelle évolution :

- La déréglementation et la nouvelle économie introduisent de nouveaux concurrents sur des marchés traditionnellement protégés ;
 - Les clients deviennent de plus en plus avertis, exigeants et sélectifs ;
 - La notion de client est étendue aux divisions et fonctions internes, aux partenaires et fournisseurs.

Une bonne modélisation permet de simuler l'impact de tout changement sur l'efficacité de l'ensemble du processus et, ainsi, de fournir de précieux éléments d'aide à la décision pour adapter les organisations et les flux aux changements.

3.2.La sauvegarde de la cohérence et l'amélioration de l'efficacité du système d'information

La problématique consiste donc à rendre son système d'information le plus réactif possible (c'est-à-dire capable d'évoluer rapidement pour répondre aux nouvelles demandes, donc à l'extrême pour s'adapter à une nouvelles donne économique) tout en préservant le plus possible le patrimoine informationnel de l'entreprise.

L'introduction de nouvelles technologies est l'une des réponses à cette problématique. Cependant, une mauvaise utilisation des technologies creuse le décalage entre les moyens fournis par le système d'information face aux besoins de l'entreprise ou de l'organisme et des utilisateurs, et entraîne des surcoûts difficiles à maîtriser.

Sauvegarder la cohérence et l'efficacité du système d'information passe donc obligatoirement par l'étude d'une combinatoire complexe entre réutilisation d'un acquis et mise en œuvre d'architectures techniques, de plates-formes et d'outils d'amélioration de la qualité.

Cela nécessite d'analyser les composantes du système existant, et de clarifier les liens d'interdépendance entre sous-systèmes. C'est l'objectif des cartographies des systèmes existants.

4. Les éléments constituant le système d'information d'AT

Le SI d'Algérie Télécom est constitué de plusieurs « briques », l'accès à l'information se fait dans un format unifié, quelque soit la base de données source.

4.1. Schéma représentant le système d'information d'AT

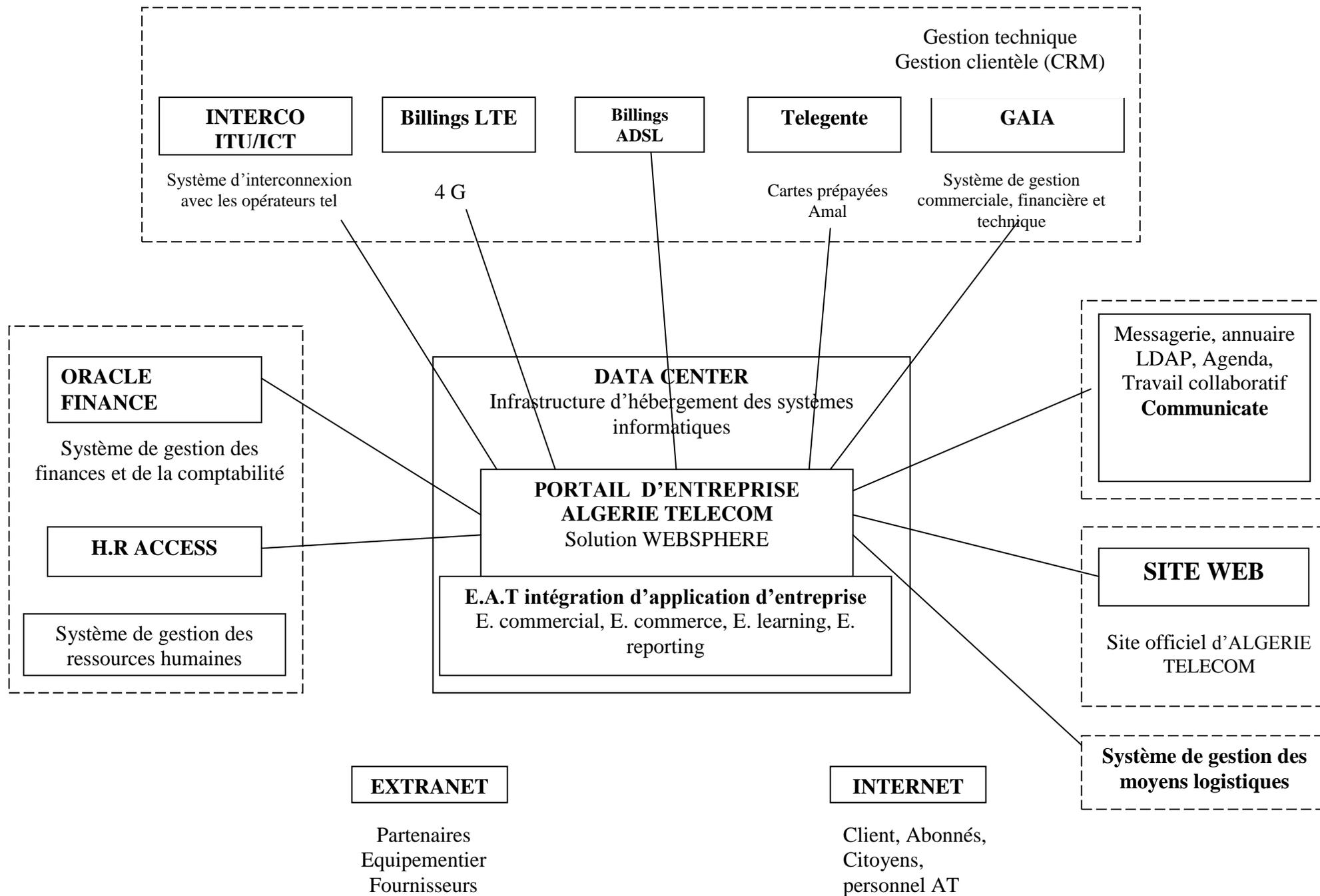


Figure n° 16 : Le système informatique d'ALGERIE TELECOM
Source : Elaboré par nos soins à partir de document interne à

4.2. Description du rôle des briques constituant le système d'information d'AT

INTERCO (ITU/ICT) : système de gestion de l'interconnexion des réseaux des télécommunications.

BILLING ADSL : système de gestion commerciale des réseaux ADSL ;

BILLING LTE : système de gestion commerciale de la 4G ;

TELEGENTE : système de gestion commerciale des cartes prépayées ;

GAIA : système de gestion commerciale, financière et technique du réseau d'Algérie Télécom, il s'occupe de la relation avec les clients et de la facturation.

ORACLE FINANCES : système intégré de gestion financière et matérielle, il s'occupe de :

- la planification des ressources de l'entreprise,
- La gestion comptable d'Algérie Télécom.

H.R ACCESS : progiciel intégré, ouvert et évolutif de gestion des Ressources Humaines, de la paie et de la gestion des temps et activités.

Communicate: comporte la messagerie, l'annuaire d'Algérie Télécom, agenda, workflow.

WEBSPHARE: serveur d'applications et portail d'entreprise.

APACHE : serveur web

FA : gestion des immobilisations

PORTAIL D'ENTREPRISE: Une véritable application englobant toutes les applications de l'entreprise, Un point unique d'interaction entre les applications, les contenus et les utilisateurs, Un portail orienté Business to Employees **B2E**

C'est un serveur d'applications et portail, il s'occupe de :

- fédérer l'ensemble des acteurs,
- EAI : intégration d'applications d'entreprise,
- Offrir des web-services,
- E. commerce, reporting...

Aujourd'hui le portail applicatif d'Algérie Télécom constitue une grande réalisation pour l'entreprise dans la mesure où il représente le moteur du système d'information et donc la pièce maîtresse.

Dans ce cadre-là, un portail applicatif constitue une porte d'entrée à notre système d'information. Celui-ci n'est pas un simple site de contenus ; c'est un site qui inclut des ressources applicatives, des services. Un portail donne aussi accès à des ressources qui ne lui appartiennent pas toutes : il propose des services relevant d'autres sites, sa valeur ajoutée propre étant dans la sélection et la réunion de nombreux outils. Il intègre une dimension de personnalisation élaborée. Il permet à tous les personnels, utilisateurs du réseau intranet d'Algérie Télécom d'accéder à une fenêtre unique d'où ils peuvent aller vers toutes les applications métiers de l'entreprise.

Ils pourront y définir un espace personnel, y placer leur sélection, leurs requêtes, leurs demandes (par exemple demande de congés, helpdesk, fournitures de bureau, etc...). Alliance de contenus et bouquet de services, liens vers des ressources tierces, personnalisation qui définit notre portail d'entreprise.

Le portail d'Algérie Telecom :

- Permet l'accès à l'ensemble des contenus et des applications à caractère analytique ou collaboratif en facilitant l'accès à des données structurées (BDD) et non structurées (Document Texte) indépendamment de leur format et de leur localisation ;
- Permet la centralisation de l'accès à l'information et non l'information elle-même (Point d'accès unique) ;
- Offre une gestion sécurisée et centralisée des profils et des accréditations des utilisateurs authentifiés ;
- Offre des modes d'accès multiples WEB, WAP, PDA,

5. Les systèmes dédiés au traitement des encaissements

5.1. Le système pour la gestion commerciale et financière GAIA

5.1.1. Présentation générale de GAIA

GAIA est un système informatique assurant la gestion des réseaux et des clients d'opérateurs de télécommunications.

Il permet à partir de l'analyse du système d'information de l'entreprise, de prendre en charge l'exploitation et la gestion des domaines techniques, commerciaux et financiers en assurant suivi et rentabilité des opérations, circulation des documents, évolution de la structure.

5.1.2. Les domaines d'application du logiciel GAIA

GAIA est une solution proposée aux opérateurs télécoms et couvrant les quatre domaines suivant :

- Customer care : gestion clients et gestion commerciale
- Marketing : élaboration de l'offre produits / services
- Network : gestion des réseaux d'accès
- Billings : facturation et recouvrement

5.1.3. Les principales fonctionnalités des modules Gaia

Les principales fonctionnalités couvertes par le logiciel sont :

Tableau n°07 : Les fonctionnalités de GAIA

Support de décision et outils de pilotage			
Gestion commerciale G.contrat G.commerciale G.client	Gestion marketing G.catalogue	Gestion financière G.Billing G. Financial	Gestion du réseau local G. network & G. fault
Gestion des contrats clients	Gestion des produits et tarifs	Valorisation et édition des factures	Gestion des paires et des équipements de réseau
Gestion des clients	Gestion des services tarifaires (remises, forfaits, promotions...)	Recouvrement des paiements	Affectation automatique du numéro d'appel
Gestion des demandes de services et produits	Gestion cohérente des package	Comptabilité auxiliaire client	Gestion des dérangements
Interface avec l'annuaire		Gestion des décomptes internationaux	Gestion des équipes techniques
		Gestion des mauvais payeurs et des risques financiers	
		Gestion des litiges	

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'entreprise

5.2. Système pour la gestion financière ORACLE

Algérie Télécom utilise le Progiciel de Gestion Intégré « PGI ou ERP » Oracle pour permettre à leurs utilisateurs une gestion unique, cohérente des données en temps réel « via

l'intranet », il permet également la gestion et l'automatisation des applications et des transactions de la comptabilité et des finances.

En fait, ce progiciel représente un ensemble de modules applicatifs intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise. Ce système est ouvert par sa capacité à contribuer à la constitution d'ensembles d'information de dimension nationale ou internationale, ouvert par sa capacité technique à partager les données nécessaires avec les systèmes d'information des partenaires.

C'est un système intégré pouvant offrir à Algérie Télécom l'opportunité de renforcer la cohérence de l'information entre les différents composants du système et par là même de pallier un défaut particulièrement souligné de l'ancien système.

« Notant qu'au niveau d'Algérie Telecom il est utilisé uniquement pour la gestion des flux comptables, contrairement à ces capacités réelles qui ont pour objet également la gestion et le suivi des flux commerciaux, achats et stocks, ressources humaines... », Ce progiciel n'est pas un produit spécifique mais une application informatique formée de modules fonctionnels standards développés par un éditeur pour répondre aux besoins de multiples des entreprises. Il est cependant personnalisable, car paramétrable.

5.3.Les Billings

Ce sont des systèmes informatiques assurant la gestion commerciale des produits ADSL par :

- Le suivi de la consommation de la période en cours ;
- La facturation aux clients ;
- La validation des encaissements.

Conclusion du chapitre

Dans le but d'évaluer les ressources disponibles et les contraintes techniques dans le domaine des systèmes d'information et sur la base de l'analyse de l'existant en matière d'organisation des structures de l'entreprise ainsi que les moyens techniques mis en place pour le traitement des encaissements, il est possible d'évaluer le niveau d'obsolescence du système ou son inadéquation par rapport aux objectifs poursuivis en évaluant son application sur le terrain et sa correspondance avec les besoins de l'entreprise.

Il reste à établir un diagnostic sur les procédures adoptées pour la gestion administrative et comptable des encaissements afin de mesurer la capacité du système d'information de l'entreprise à évoluer dans le cadre de ses perspectives de développement projetées.

Chapitre 4 : Etat des lieux

Introduction

Il est clair que la principale ressource financière d'une entreprise de services comme Algérie Télécom, est constituée par le chiffre d'affaires. C'est à partir de cette unique ressource que vont être réglés : les charges d'exploitation avec les salaires, les provisions et les amortissements, y compris l'acquisition des équipements et la réalisation des investissements, le paiement des échéances des emprunts à moyen et long termes éventuellement contractés. Or celui-ci est essentiellement tributaire des agences commerciales où sont couvertes près de 80% des créances de l'entreprise. L'essentiel des créances clients est représenté par les créances détenues sur les clients ordinaires, les grandes entreprises, l'état et les collectivités.

La comptabilité au niveau de la Direction Générale n'est qu'une forme de consolidation des données qui parviennent de diverses structures et plus particulièrement des ACTELS. Cela signifie que de la bonne organisation de cette dernière vont dépendre la qualité et la fiabilité d'une part importante des éléments comptables et financiers de l'entreprise.

Dans le cadre de notre travail, on va essayer de cerner l'acheminement de l'information relative aux encaissements avec les traitements qui leurs sont réservés dans trois agences commerciales rattachées à trois Directions Opérationnelles de Télécommunication rattachées à la wilaya d'Alger ; une agence commerciale rattachée à la Direction Opérationnelle Centre, une autre rattachée à la Direction Opérationnelle Est et une troisième rattachée à la Direction Opérationnelle Ouest. Ensuite, on va explorer les traitements effectués aux niveaux des Directions Opérationnelles d'attaches. Et enfin, on va constater le traitement des encaissements au niveau de la Direction Générale.

Dans ce qui suit, les procédures de traitement des encaissements aux niveaux des différentes structures visitées durant la période de notre stage.

Section 1 : Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle des Télécommunications Centre

Le traitement des encaissements au niveau de cette Direction est tributaire des informations saisies aux niveaux des Agences Commerciales qui lui sont rattachées. Donc, de la fiabilité et de l'exactitude des informations saisies aux niveaux des agences commerciales vont dépendre la qualité des déclarations élaborées aux niveaux de la Direction Opérationnelle. C'est pour cette raison qu'on a opté pour l'étude de la procédure adoptée pour le traitement des encaissements dans l'une des agences commerciales rattachées à cette direction.

I. La procédure de traitement des encaissements au niveau d'une agence commerciale centre

1. La saisie des informations :

Selon le protocole d'accord entre Algérie Télécom et Algérie Poste, les clients d'Algérie Télécom peuvent régler leurs factures soit :

- Via la caisse de l'agence commerciale ;
- Via l'un des bureaux de poste rattaché à l'ACTEL ;
- Par virement.

1.1. Traitement des encaissements via la caisse ACTEL

La saisie des informations de base liées aux encaissements se fait au niveau d'une seule et unique position d'encaissement (caisse) du département client de l'agence commerciale.

La procédure de saisie varie selon la catégorie du produit vendu ou du service rendu :

- Pour les prestations téléphoniques : les agences commerciales fournissent aux clients différents services tel que : la prise en charge des demandes d'installations de nouvelles lignes, le transfert de lignes, la cession, la dé numérotation, la suspension provisoire des lignes, le rétablissement, la modification de services, modification annuaire, modification facturation, résiliation, répondre aux réclamations pour dérangements.

Les factures relatives aux prestations téléphoniques sont envoyées via l'adresse du client.

L'encaissement de ces factures se fait au niveau de l'unique caisse de l'agence. Le caissier vérifie d'abord la correspondance du montant encaissé (en espèce ou par chèque) avec le montant inscrit sur la facture. Un cachet est mis par l'agent de caisse sur les deux parties de la facture (supérieure et inférieure) validant son règlement. Sur le cachet, on retrouve les informations suivantes : le nom de l'organisme, le mot « payé » validant le règlement de la facture, la date du règlement de la facture, le

nom de l'agence commerciale où a été effectué le règlement, le code correspondant à l'agent de caisse.

Le caissier découpe des deux parties de la facture ; la partie supérieure sera remise au client comme preuve de son règlement et garde la partie inférieure de la facture (déclaration de paiement ou souche) comme pièce justifiant l'encaissement auprès du département financier.

Remarque :

Sur les déclarations de paiement téléphoniques (annexe 01), on retrouve les informations suivantes : le n° du client, le N° de la facture, la date de la facturation, la période facturée, le montant total à payer TTC si le règlement est effectué par chèque, le montant du droit de timbre, le montant total à payer si le règlement est effectué en espèce.

- Pour les prestations liées à l'utilisation d'Internet : toute demande d'installation ou de rechargement de lignes ADSL est prise en charge par l'un des agents du département client qui saisi la demande d'achat d'abord sur l'un des Billings (systèmes d'information utilisés pour la facturation des produits ADSL : Easy, Anis et Fawri) selon la catégorie du produit installé ou à installer. Cette demande d'achat donne lieu à une facture qui est imprimée en deux exemplaires et qui sont tout de suite remis au client pour règlement.

L'encaissement des factures ADSL se fait au niveau de la caisse de l'agence. Le caissier vérifie d'abord la correspondance du montant encaissé (espèce ou chèque) avec le montant de la facture. Il met son cachet sur les deux exemplaires de la facture encaissée dont l'un est coupé en deux parties ; la partie supérieure est remise au client et garde la souche comme justificatif d'encaissement. Le deuxième exemplaire de la facture est remis au client en état pour valider l'encaissement auprès de l'agent du département client qui a enregistré la demande d'achat.

Remarque :

- *Sur les déclarations de paiement ADSL (annexe 02), on retrouve les informations suivantes : le nom du client, le n° de téléphone, le N° de la facture, la date de la facturation, la durée de souscription, le montant de la facture.*
 - *Les règlements des factures ADSL n'implique pas automatiquement la mise en état de marche de la ligne du client. Tout règlement doit être validé sur le Billings approprié afin de régulariser la ligne du client.*
 - *Cette procédure d'encaissement présente plusieurs inconvénients notamment lorsque le client règle sa facture et ne valide pas l'encaissement auprès de l'agent du département client.*
- Pour la vente en état des produits tel que les cartes de recharge, les annuaires, les chargeurs et les modems :
 - Les cartes de recharge ADSL et Amal sont vendues en ayant recours au Billing (Telegente) pour la gestion des ventes de cartes où l'agent enregistre la demande d'achat sur le Billing qui lui fournit la facture de vente. Deux exemplaires de la facture sont remis au client pour effectuer le règlement au

niveau de la caisse. Le caissier saisit et enregistre l'encaissement sur la base de données su système GAIA et remet la facture cachetée au client pour valider l'encaissement après de l'agent du département client.

- Les autres produits sont vendus sans établissement de facture de vente. La demande d'achat est saisie par l'un des agents du département client de l'agence sur le système pour la gestion commerciale et financière GAIA et encaissée au niveau de la caisse.

Remarque :

Algérie Télécom travail en collaboration avec les différents fournisseurs de Billings où elle utilise l'équipement et la technologie des Billings contre un pourcentage qui sera prélevé du chiffre d'affaires réalisé à travers la vente des produits ayant recours aux Billings concernés. Le chiffre est constaté lors de la validation des encaissements sur les Billings.

A partir des déclarations de paiement, le caissier ouvre deux bases de données (vacations) sur le système de gestion commerciale et financière GAIA afin d'enregistrer les encaissements ;

- une vacation pour les encaissements en espèce qui donne lieu à une situation de caisse espèce et une situation récapitulative des encaissements en espèces.

Tableau n°08 : Situation de caisse espèce (ACTEL centre)

Date :			
N° de vacation :			
Type de vacation : (immédiate/différée)			
Nom de l'ACTEL :			
N° d'identification du client	Nb de règlement	Montant sans DT	DT
.			
.			
Total			

Source : Elaboré par nos soins à partir de document interne à l'agence commerciale

Tableau n°09 : Situation récapitulative des règlements en espèce (ACTEL centre)

Date :	
N° de vacation :	
Nom de l'ACTEL :	
Nb de règlements	Total TTC

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

- Une autre vacation pour les encaissements par chèques donnant lieu à une situation des encaissements par chèques et une situation récapitulative des encaissements par chèques qui regroupe les encaissements par chèques selon les organismes destinataires des chèques reçus.

Tableau n°10 : Situation de caisse des règlements par chèques

Nom de l'ACTEL :					
N° de vacation :					
Date :					
N° d'ident du client	Nb règlements	Nom du client	Tireur	N° de compte	Montant
Total					

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

Tableau n°11 : Situation récapitulative des règlements par chèques

Nom de l'ACTEL :		
N° de vacation :		
Date :		
Classement par organisme	Nb de règlements	Montant global
Algérie Poste		
BNA		
BEA		
•		
•		
Trésor		
Total		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de documents internes à l'agence commerciale

Remarque :

Sur les situations de caisses GAIA, il n'est pas tenu compte du montant global des encaissements tandis que sur les situations récapitulatives des règlements, il n'est pas mentionné le montant des droits de timbre.

Les encaissements en espèces sont quotidiennement versés sur le compte CCP de l'ACTEL par le comptable qui vérifie préalablement le montant des encaissements à verser avec le total des encaissements sur la situation récapitulative des encaissements en espèce GAIA. Le versement des fonds est justifié par un talon qui doit être remis au chef de département financier pour valider l'enregistrement des encaissements sur GAIA.

1.2. Les encaissements via les bureaux de poste :

Au niveau de chaque bureau de poste rattaché à l'ACTEL, il existe une position d'encaissement des factures téléphoniques Algérie Télécom où, pour chaque règlement, l'agent de poste doit remettre la partie supérieure de la facture cachetée au client et devra garder la partie inférieure comme pièce justifiant l'encaissement auprès de l'agence commerciale d'attache.

L'agent procède à la saisie manuelle ou automatisée des informations relatives à l'encaissement sur un bordereau de caisse (37A) où sont mentionnés : le n° d'identification du client, montant encaissé sans droit de timbre si le règlement est effectué par chèque, le

montant des droits de timbre, le montant encaissé avec les droit de timbre si le règlement est effectué en espèce.

Remarque :

Quotidiennement, l'agent de poste verse le montant global des encaissements sur le compte de l'agence commerciale d'attache (y compris le montant des chèques reçus).

Suivant cette méthode, il est impossible de suivre la traçabilité des chèques reçus aux niveaux des bureaux de poste.

Périodiquement, le coursier de l'ACTEL passe par tous les bureaux de poste rattachés à l'ACTEL afin de récupérer les bordereaux de caisses (37A) et les déclarations de paiement correspondantes à la journée en cours et aux journées encaissées antérieurement.

Les 37A et les souches des différents bureaux de poste sont remis au chef de département financier qui les donne à l'agent financier désigné pour l'enregistrement de ces encaissements sur GAIA.

En cas d'écart constaté par l'agent financier entre le montant encaissé saisi par l'agent de poste et le montant de la facture, il sera signalé au comptable de l'agence qui devra contacter l'agent de poste concernée afin de régulariser sa situation.

Remarque :

Les factures réglées aux niveaux des bureaux de poste peuvent être saisies sur GAIA plusieurs jours après leurs encaissements, ce qui peut entraîner des ruptures de lignes pour non règlement donnant lieu à des réclamations des clients.

1.3. Les encaissements réglés par virements :

Les organismes publics règlent périodiquement leurs factures par virement. Un avis de virement est envoyé à l'ACTEL d'attache où devront être identifiées les factures réglées et le montant global du virement.

Les organismes publics sont tenus par des budgets annuels qui leurs sont attribués par l'état, donc le règlement de leurs factures en dépend et se fait généralement une fois par an sous forme de virement directe sur le compte de l'agence commerciale d'attache.

Un agent du département finance s'occupe de la saisie et de l'enregistrement des factures réglées sur une base de données GAIA donnant lieu à une situation de caisse des virements opérés.

2. La vérification des informations :

Chaque situation de caisse est contrôlée et vérifiée par un agent du département financier en effectuant le pointage des souches encaissées sur la situation de caisse correspondante.

3. Le traitement des informations de base:

3.1. Le suivi des chèques recus

Afin d'assurer la traçabilité des chèques reçus, et à partir des situations de caisse relatives aux encaissements par chèques GAIA, le comptable établit les listes des chèques reçus selon la nature des chèques (ccp ou bancaire) sur deux bordereaux de remise de chèques ; un bordereau de remise des chèques bancaires et un autre pour les chèques postaux.

3.1.1. Bordereau de remise des chèques bancaires

C'est un bordereau où vont être enregistrées toutes les informations relatives aux chèques bancaires reçus, ce dernier à la forme suivante :

Tableau n°12 : Bordereau de remise des chèques bancaires (ACTEL centre)

Nom du client	Banque	N° chèque	N° compte	Date du chèque	Montant
EURL node SARL transit Mr. YY					
Total					

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

Ce bordereau est envoyé au bureau de poste désigné pour la télé compensation et l'encaissement des montants des chèques bancaires reçus.

Remarque :

Sur ce bordereau est mentionné uniquement le nom du client sans prendre en considération le nombre de lignes ni les factures concernées par le chèque reçus.

3.1.2. Bordereau de remise des chèques postaux

Le comptable établit un deuxième bordereau contenant toutes les informations relatives aux chèques postaux reçus. Le bordereau de remise des chèques postaux est envoyé au Centre National des Chèques Postaux pour l'encaissement des chèques.

Tableau n°13 : Bordereau de remise des chèques postaux (ACTEL centre)

N° ordre	Intitulé	N° client	N° chèque	N° compte	Date du chèque	Montant
1	Mr xxx					
2	Mme YY					
Total						

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

Pour chacun des bordereaux d'envoi, le comptable établit trois exemplaires ; un premier exemplaire est gardé au niveau de l'ACTEL avec la photocopie des chèques remis à l'encaissement, les deux autres seront envoyés à la destination voulue, le bureau de poste ou le Centre National des Chèques Postaux. Ces organismes gardent un exemplaire des

bordereaux reçus et remettent le troisième exemplaire signé et cacheté à l'ACTEL afin de certifier la réception des chèques.

Les montants des chèques encaissés apparaîtront sur l'extrait de compte « CH 500 » envoyé par le bureau de poste. Dans cet extrait de compte figure soit le montant de chaque chèque encaissé ou bien le montant global d'un ensemble de chèques accompagné d'une liste indiquant de détail des montants des chèques encaissés.

A partir de cette liste détaillée, le comptable compare les montants encaissés avec les listes des chèques préalablement établies sur les bordereaux d'envoi des chèques (bancaires et postaux) afin d'identifier les montants des chèques encaissés et mentionne les dates de leurs encaissements.

Les chèques rejetés seront retransmis à l'agence commerciale avec précision du motif du rejet. Le comptable donne la liste des chèques rejetés ainsi que les chèques en question au chef de département finance qui les remettra à un agent du département afin de contacter le client pour le règlement de ses factures en espèce.

3.2. Les encaissements comptabilisés au niveau de l'agence commerciale

3.2.1. La situation mensuelle des encaissements via la caisse ACTEL

a) Le suivi des encaissements en espèce

Après réception des situations de caisses et des situations récapitulatives des encaissements relatives aux règlements effectués en espèces, les souches, les deux talons correspondants aux deux vacations de la journée (matin et après midi) attestant les versements des espèces sur le compte de l'ACTEL, le comptable enregistre, pour chaque vacation, le montant global des encaissements selon leur mode de paiement sur un tableau appelé « situation des encaissements ACTEL » et qui a la forme suivante :

Tableau n°14 : Situation des encaissements caisse ACTEL (ACTEL centre)

Date	N° de vac	Nom caissier	Nb régl	S/total	DT	Total	Droit/vac	Date du vac	Relevé	Div
01/06										
01/06										
02/06										
02/06										
.										
.										

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

b) Le suivi des encaissements selon la catégorie des produits

Le comptable sépare les souches téléphoniques des souches ADSL et enregistre sur un tableau chaque encaissement ADSL en identifiant la catégorie du produit et son mode de paiement opéré.

Tableau n°15 : Liste des encaissements selon la catégorie de produit (ACTEL centre)

La catégorie de produit ADSL vendu	Montant	Droit de timbre	Chèque	Cartes	Annuaire	Date de l'encaissement
Anis Fawri Easy Anis + Athir CRT						

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

Remarque :

Le montant des encaissements téléphoniques est obtenu par déduction par rapport au montant global des encaissements ADSL. Donc, s'il y a une erreur de saisie des encaissements ADSL cela va sûrement se répercuter sur le montant des encaissements téléphoniques.

c) Le suivi des droits de vac :

Le droit de vac (versement accéléré) est un montant proportionnel à la somme versé sur le compte de l'ACTEL et qui est exigé par le bureau de poste en contre partie de la prestation fournie. Le droit de vac est justifié par un talon délivré par le bureau de poste.

A partir des talons délivrés par le bureau de poste, et afin de permettre l'alimentation régulière de la caisse régie par les fonds en espèce donnés par la Direction Opérationnelle d'attache, le comptable établi un état mensuel pour le suivi des droit de vac payés au bureau de poste.

Tableau n°16 : Etat de la caisse régie et des vac (ACTEL centre)

Date du vac ou de la recette	N° du talon	Montant du versement	Droit de versement	Régie		
				Recette	Droit de vac	Solde
Report du 30/06/2013						
01/07						
02/07						
03/07						
.						
.						

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

3.2.2. La situation mensuelle des encaissements réglés via les bureaux de poste :

A partir des situations de caisse et des situations récapitulatives GAIA relatives aux encaissements réglés au niveau de chaque bureau de poste, le comptable dresse, pour chaque bureau de poste rattaché à l'ACTEL un tableau appelé : situation des encaissements du bureau de poste pour permettre leur suivi.

Tableau n°17 : Les encaissements du bureau de poste X (ACTEL centre)

Date de l'encaissement	Date de la saisie	Montant des chèques	Montant des espèces	Sous total	DT	total	Relevé	Ecart
02/06 04/06	09/06 12/06							
TOTAL								

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

3.2.3. La situation mensuelle des encaissements par virements :

A partir des ordres de virement reçus, le comptable établit un état où vont être recensés tous les virements opérés par les organismes publics pour le compte de l'ACTEL. Dans cet état est mentionné, pour chaque mois, la date de l'enregistrement de l'avis de virement sur GAIA, la date de l'encaissement du virement et l'organisme concerné par le virement.

Tableau n°18 : Virements reçus (ACTEL centre)

Mois	N° vac	Date de saisie	Date du CCP	L'organisme	Montant
Janvier	441	06/02/2013	14/01/2013	Mini des affaires religieuses	
	312	14/03/2013	30/01/2013	APC Belouizdad	
	.				
	.				

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

3.3. Le relevé de compte

Périodiquement et afin de connaître la situation du compte CCP de l'ACTEL, le comptable suspend à partir d'internet le relevé de compte de l'agence commerciale où apparaissent toutes les transactions faites sur le compte que ça soit versement ou retrait.

En comparant les situations mensuelles des encaissements comptabilisés au niveau de l'agence commerciale ; encaissements en espèce via la caisse ACTEL, encaissements via les bureaux de poste, encaissements par chèques et les encaissements par virements, avec le relevé de compte, le comptable peut identifier :

- Les encaissements comptabilisés non crédités sur le compte de l'agence ;
- Les encaissements crédités non comptabilisés au niveau de l'ACTEL.

4. Les documents exigés par la Direction Opérationnelle

4.1. La situation des encaissements

C'est un état récapitulatif retraçant le total des encaissements mensuels comptabilisés au niveau de l'agence commerciale (encaissements réglés via la caisse ACTEL, encaissements réglés via les bureaux de poste).

Tableau n°19 : Situation des encaissements de l'ACTEL centre

Fixe 37 A	NBR déclaration	Caisse	NBR déclaration

Source : Elaboré par nos soins sur la base du spécimen envoyé à la Direction Opérationnelle Centre

4.1.1. Situation des encaissements via la caisse ACTEL

Selon la provenance des encaissements, il est demandé au comptable d'établir des états où devront apparaître les montants des encaissements réglés au niveau de la caisse de l'agence commerciale en distinguant le mode de paiement.

Tableau n°20 : Situation des encaissements de la caisse ACTEL centre

Espèce	Droit de timbre	Chèques	Total

Source : Elaboré par nos soins sur la base du spécimen envoyé à la Direction Opérationnelle Centre

Remarque :

Les encaissements opérés par virement ne sont pas pris en considération.

4.1.2. Situation des encaissements via les bureaux de poste

Les encaissements réglés aux niveaux des bureaux de poste rattachés à l'agence commerciale sont à leur tour soumis à la comptabilisation. Le comptable calcul, pour chaque bureau de poste, le montant global des encaissements mensuels selon leur mode de paiement en précisant le montant des droits de timbre.

Tableau n°21 : Situation des encaissements des bureaux de poste (ACTEL centre)

Bureau de poste	Montant sans droit de timbre	DT	Montant TTC	Montant des chèques
BP1				
BP2				
.				
.				
Totaux				

Source : Elaboré par nos soins sur la base du spécimen envoyé à la Direction Opérationnelle Centre

4.2.Situation des droits de timbre

Le comptable établit un état mensuel regroupant le montant global des droits de timbre correspondants aux encaissements réglés via la caisse ACTEL ou via bureaux de poste.

Tableau n°22 : Situation des droits de timbre (ACTEL centre)

Caisse ACTEL		Bureau de poste	
Nb	Montant	Nb	Montant

Source : Elaboré par nos soins sur la base du spécimen envoyé à la Direction Opérationnelle Centre

4.3.Situation des encaissements ADSL

A partir de la situation dressée par l'aide comptable indiquant la liste des encaissements ADSL par type de produit vendu, le responsable synthèse vérifie que les encaissements relatifs aux factures ADSL ont été validés sur les BILLINGS et ce en effectuant le pointage des souches ADSL encaissées sur les états de caisse fournis par les BILLINGS. De là vont apparaître les souches encaissées non validées sur le BILLING et les montants validés sur le système et dont les souches n'existent pas (et qui peuvent correspondre à des souches encaissées dans des journées antérieures).

Le responsable synthèse établit un état des encaissements par catégorie de produit : Anis, Fawri et Easy et selon le mode de paiement.

Tableau n°23 : Situation des encaissements ADSL (ACTEL centre)

ACTEL X	Chèque	Espèce	DT	Virement	Modems	Total
FAWRI						
EASY						
ANIS						

Source : Elaboré par nos soins sur la base du spécimen envoyé à la Direction Opérationnelle Centre

Remarque :

Chaque personne doit signer les situations qu'elle a établies. Or, la situation des encaissements ADSL est établie par le responsable synthèse et signée par le comptable.

II. le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle des Télécommunications

La comptabilité des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle consiste à établir les calculs relatifs aux déclarations fiscales (calcul de la taxe sur la valeur ajoutée TVA et la taxe sur l'activité professionnelle TAP), ainsi que la saisie de l'imputation comptable des encaissements sur le système d'information pour la gestion des Finances et de la comptabilité ORACLE.

Pour cet effet, à la fin de chaque mois, les agences commerciales rattachées à la Direction (AISSAT IDIR, BEN M'HIDI, BIR MOURAD RAIS, HYDRA, AIN-NAADJA) envoient à la Direction Opérationnelle les situations d'encaissements exigées précédemment citées.

Pour le calcul des taxes collectées par la direction, la procédure est la suivante :

1. Le suivi des mouvements des comptes CCP des agences commerciales

Le comptable vérifie d'abord la fiabilité des informations issues du relevé de chaque agence commerciale rattachée.

Pour cela, le comptable dresse un tableau regroupant toute les agences commerciales afin de vérifier, pour chaque agence commerciale, la correspondance du solde final figurant sur son relevé de compte avec l'équation suivante :

Solde antérieur + le total des encaissements – le total des transferts – le total commissions des bureaux de postes = le solde du mois

Sachant que :

- le solde antérieur du relevé représente les encaissements de la dernière journée du mois précédent réglés au niveau de l'agence commerciale dont les montants ont été crédités sur son compte la première journée du mois en cours,
- le total des encaissements désigne le total des encaissements dont les montants sont quotidiennement crédités sur le compte de l'agence commerciale durant le mois en cours,
- le total des transferts désigne le total des montants transférés automatiquement à la fin de chaque journée du compte de l'agence commerciale au profit du compte CCP d'Algérie Télécom,
- Total commissions des bureaux de postes : est le montant global des commissions prélevées automatiquement sur le compte de chaque agence commerciale en contre partie du transfert de fonds du compte de l'agence au profit du compte CCP d'Algérie Télécom,
- le solde du mois représente le montant des encaissements réglés au niveau de l'agence commerciale et qui sera crédité sur son compte qu'au premier jour du mois qui suit.

Le tableau relatif à la vérification de la fiabilité des informations issues du relevé de compte prend la forme suivante :

**Tableau n°24 : Situation des mouvements CCP des ACTELS du mois
(DOT centre)**

ACTEL	Solde antérieur	Encaissements	transferts	Commissions	Transf+ comm	Solde du mois	Solde extrait	écart
Aissat idir								
Ben m'hidi								
Bir mourad rais								
Hydra								
Ain naadja								
total								

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne au service comptabilité au niveau de la Direction Opérationnelle Centre

2. L'imputation comptable

2.1.L'imputation comptable des encaissements

Après la vérification de la fiabilité des informations issues du relevé de compte de chaque agence commerciale, le comptable procède à l'imputation comptable des encaissements du mois sur le compte de chaque ACTEL où le compte « 411 client » créé pour constater l'imputation comptable relative à la facturation va être crédité pour annuler la créance contre le débit du compte « 517 autres organismes financiers » pour constater l'alimentation du compte de l'agence commerciale d'où l'écriture suivante :

Tableau n°25 : Fiche d'imputation comptable des encaissements ACTEL (DOT centre)

		Mois		
517	411	Encaissements CCP de l'ACTEL Client ACTEL Versements sur les comptes des ACTELS	X	X

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne au service comptabilité au niveau de la Direction Opérationnelle Centre

Le comptable procède aussi à l'imputation comptable des transferts de fonds à partir des comptes des ACTEL au profit du compte CCP d'Algérie Télécom en créditant le compte « 517 autres organismes financiers » pour solde et en débitant le compte « 18 : compte de liaison » afin de constater l'alimentation du compte CCP d'Algérie Télécom en déduisant au passage le montant des frais postaux d'où l'écriture comptable suivante :

Tableau n°26 : Fiche d'imputation comptable du transfert de fonds

18 627	517	Mois		
		Compte de liaison Commission des bureaux de poste Compte CCP de l'ACTEL Transferts des fonds sur le compte d'AT	X-Y Y	X

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne au service comptabilité au niveau de la Direction Opérationnelle Centre

2.2.L'imputation comptable des droits de timbre :

Pour avoir les montants des droits de timbre relatifs aux encaissements en espèces, le comptable rattaché au Département des Finances et de la Comptabilité au niveau de Direction Opérationnelle sollicite le Chef de Département Commercial afin de lui donner, pour chaque agence commerciale, la situation mensuelle des droits de timbre tiré à partir du système d'information GAIA. A partir de cette situation, le comptable procède dans un premier lieu à l'identification du montant global des droits de timbre imputé précédemment sur le compte des clients (il est essentiel de distinguer du montant des encaissements sans droits de timbre qui, lui, sera versé aux organismes fiscaux). Pour cela, il annule les montants des droits de timbre du compte de créance et les impute sur un compte spécial (le compte 4454). Sachant que le montant global des encaissements réglés via la caisse ACTEL ou via les bureaux de poste (y compris les montants des droits de timbre) a été versé intégralement sur le compte CCP de chaque agence commerciale d'où l'écriture :

Tableau n°27 : Fiche d'imputation comptable de la constatation des droits de timbre

411	4454	Mois		
		Client : montant des droits de timbre Droits de timbre Encaissements des droits de timbre	D	D

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne au service comptabilité au niveau de la Direction Opérationnelle Centre

Ensuite, le comptable procède à l'imputation comptable du transfert des montants des droits de timbre sur le compte d'Algérie Télécom d'où l'écriture :

Tableau n°28 : Fiche d'imputation comptable du transfert des montants des droits de timbre

4454	18	Mois		
		Transferts des droits de timbre Compte de liaison Transfert des montants des droits de timbre	D	D

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne au service comptabilité au niveau de la Direction Opérationnelle Centre

Remarque :

La comptabilité au niveau de la Direction Opérationnelle est basée sur les informations enregistrées sur GAIA fourni par le Département Commercial de la Direction, ne prenant pas en considération les informations issues de la comptabilité des agences commerciales considérées comme erronées.

3. Le calcul et l'imputation comptable la TVA

Sur la base du relevé de compte tiré à partir d'internet, la situation des encaissements ADSL et la situation des droits de timbre fournies par le Département commercial au niveau de la Direction Opérationnelle tirées à partir du système d'information GAIA, le comptable calcul, pour chaque agence commerciale, le montant de la TVA collectée en utilisant la formule suivante :

$$\begin{aligned} \text{Le total des encaissements – droits de timbre – encaissements ADSL} &= \text{encaissements des} \\ &\text{factures téléphoniques TTC.} \\ \text{Encaissements des factures téléphoniques} / 1.17 &= \\ \text{Encaissements téléphoniques HT} & \\ \text{Encaissements des factures téléphoniques TTC – Encaissements des factures} & \\ \text{téléphoniques HT} &= \text{TVA} \end{aligned}$$

Remarque :

- *Le montant des droits de timbre est soustrait du montant global des encaissements en application de l'article stipulant : « Peuvent être déduit de la base imposable à la taxe sur la valeur ajoutée, lorsqu'ils sont facturés au client :*
 - *Les rabais, remises, ristournes accordés et escomptes de caisse,*
 - *Les droits de timbre fiscaux,*
 - *...etc. »¹*
- *Aussi, est déduit le montant des encaissements ADSL en application de l'article stipulant : « A compter de la date de publication de la présente ordonnance au journal officiel et jusqu'au 31 décembre 2020, sont exemptés de la taxe sur la valeur ajoutée :*
 - *Les frais et redevances liés aux services d'accès fixe à internet ainsi que les charges relatives à la location de la bande passante destinée exclusivement à la fourniture de service internet fixe,*
 - *...etc., »²*

Le montant de la Taxe sur la Valeur Ajoutée fait l'objet à son tour d'une imputation comptable en déduisant le montant de la TVA du montant global des encaissements transférés sur le compte d'Algérie Télécom comme suit :

¹ Article 15 du code des taxes sur le chiffre d'affaire, 2011, p204.

² Journal officiel de la République Algérienne n°68 du 31 décembre 2013, article 32 de l'ordonnance n° 10-01 du 26 aout 2010 portant loi de finance complémentaire pour 2010.

Tableau n°29 : Fiche d'imputation comptable du transfert de la TVA

4451	18	Mois	T	T
		TVA sur vente Transfert TVA sur vente Le transfert du montant de la TVA collectée sur le compte de liaison		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne au service comptabilité au niveau de la Direction Opérationnelle Centre

4. Le calcul de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) :

Pour le calcul de la TAP, le comptable additionne au montant des encaissements téléphoniques HT (calculé précédemment) et le montant des encaissements ADSL. Le tout doit être multiplié à 2%.

$$\text{TAP} = (\text{encaissements téléphoniques HT} + \text{encaissements ADSL}) * 2\%$$

Le montant de la taxe sur la l'activité professionnelle fait l'objet d'une imputation comptable où le comptable constate la charge sur le compte « 642 : impôts et taxes non récupérables sur le chiffre d'affaires) et la transfert au compte de liaison au niveau de la Direction Générale selon l'écriture suivante :

Tableau n°30 : Fiche d'imputation comptable de la TAP

642	18	Mois	T	T
		Impôts et taxes non récupérables sur chiffre d'affaires Transfert TAP Le transfert de la TAP sur le compte de liaison		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne au service comptabilité au niveau de la Direction Opérationnelle Centre

Le calcul de la TVA et de la TAP est consolidé dans un même tableau appelé : « TAP du mois... » qui prend la forme suivante :

Tableau n° 31 : Taxes à payer

ACTEL	Encaissements 17%	Encaissements 7%	Total des encaissements exonérés	TVA collectée		TVA a récupérer		Droit de timbre	TAP
				17%	7%	TVA sur immobilisations	TVA sur biens et services		
Aissat idir									
Ben m'hidi									
Bir mourad rais									
Hydra									
Ain naadja									
Total									

ACTEL	Encaissements exonérés					Total
	Easy	Fawri	Anis	Anis +	Fawri +	
Aissat idir						
Ben m'hidi						
Bir mourad rais						
Hydra						
Ain naadja						
Total						

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction Opérationnelle Centre

Conclusion

L'étude qui a été menée auprès de l'agence commerciale rattachée à la Direction Opérationnelle Centre met la lumière sur les points suivants :

- Les encaissements sont réglés au niveau d'une seule position d'encaissement ce qui rend les risques d'erreurs liées à leur saisie et leur enregistrement sur GAIA plus élevé et les écarts entre la période de saisie de l'encaissement sur GAIA et sa validation sur le BILLING approprié plus important ;
- Le virement des fonds encaissés en espèce via la caisse de l'agence commerciale sur son compte CCP se fait par le comptable ;
- Le contrôle et la vérification de la fiabilité des informations de base se fait par le pointage des souches encaissées sur les situations de caisses enregistrées sur GAIA ;
- Le suivi de la validation des encaissements sur les BILLINGS se fait par le responsable synthèse ;
- Le suivi des encaissements par chèques n'a pas atteint l'importance souhaitée ;
- Les encaissements liés à la vente des modems, annuaires et chargeurs sont incorporés dans les encaissements issus de la vente des produits ADSL ;
- Le comptable de cette agence n'a pas la possibilité d'accéder à l'application GAIA ni à Internet ;
- Le comptable a sous sa tutelle deux aides comptables ;
- L'archivage des pièces justificatives se fait dans des cartons déposés à même le sol ce qui donne une grande impression de désordre.

Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle ne se fait pas sur la base des informations fournies par les différentes agences commerciales rattachées, ces informations sont considérées comme erronées.

Section 2: Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle Ouest

De la même manière que la Direction Opérationnelle Centre, la Direction Opérationnelle Ouest se base sur les informations saisies et enregistrées aux niveaux des agences commerciales qui lui sont rattachées.

On a choisi une des agences commerciales pour suivre la procédure adoptée pour le traitement de ses encaissements.

I. Le traitement des encaissements au niveau de l'agence commerciale

1. La saisie des informations

1.1. Les encaissements via la caisse ACTEL

Au niveau de cette agence, plusieurs guichets sont mis à la disposition des clients afin de répondre à leurs besoins. Au niveau de chaque guichet, le client a la possibilité de régler ses dus (exception faite pour le règlement par chèques, le règlement des factures téléphoniques émises aux adresses des clients, le règlement des factures dont le montant dépasse les 10 000DA et le règlement des factures des grands comptes). Là, la direction de l'agence a désigné un guichet appelé « caisse principale » ayant l'habilité à encaisser ces règlements.

La procédure de saisie des informations adoptée dans cette agence varie en fonction de la catégorie du produit vendu ou du service rendu :

- La direction de l'agence a mis en place des factures (annexe 03) pour la vente en état des produits tel que : les annuaires, chargeurs et les modems.
Toute demande d'achat est enregistrée par l'agent du département client sur GAIA, ce dernier ouvre une base de données GAIA pour l'enregistrement de l'encaissement, il fournit au client la partie supérieure de la facture cachetée comme preuve de son règlement et garde la partie inférieure comme preuve de l'encaissement.
- Pour les prestations téléphoniques : les demandes d'achats des clients sont prises en charge aux niveaux de toutes les positions d'encaissements de l'agence commerciale.
L'agent du département client saisit la demande d'achat et enregistre l'encaissement du client sur la même base de données GAIA ouverte précédemment pour l'enregistrement des encaissements de la vente en état des

produits. Il remet la partie supérieure de la facture au client et garde la partie inférieure.

Les factures téléphoniques réglées par chèques sont encaissées au niveau de la caisse principale où est ouverte une base de données GAIA pour l'enregistrement des encaissements par chèques.

- Les prestations ADSL : toutes les positions d'encaissement de l'agence (or mis la caisse principale) sont aptes à prendre en charge les demandes des clients en leur fournissant les factures d'achat issues des Billings (Fawri, Easy et Anis), l'encaissement en espèce des factures ADSL avec son enregistrement sur GAIA et la validation sur place de l'encaissement effectué sur les Billings.
- La vente en état des cartes de recharges ADSL et les cartes Amal est soumise au même traitement réservé aux prestations ADSL en ayant recours au Billing (TELEGENTE).

Remarque :

Les factures délivrées par les Billings ne portent aucune mention identifiant l'organisme (Algérie Télécom) ou l'agence commerciale où a été délivrée la facture. C'est pour cette raison, chaque agent du département client rattaché à cette agence met le cachet de l'agence commerciale sur les factures délivrées aux clients.

En plus de la saisie et l'enregistrement des encaissements sur GAIA et sur les BILLING, chaque agent du département client (excepté le caissier principal par manque de matériel adéquat en l'absence de l'Excel sur son ordinateur) doit procéder à la saisie de chaque encaissement effectué sur un bordereau appelé « 37A ». Ce bordereau prend la forme d'un tableau EXCEL.

Tableau n°32 : Bordereau 37A (ACTEL ouest)

Journée du.../.../...						
N° vacation :						
N° et nom de l'agent :						
N° d'ordre	N° d'identification du client	Produit	Montant en TTC	Montant carte	Droit de timbre	
						Signature du caissier
						Signature du caissier principal
						Signature du chef de département finance
Total						

Source : Elaboré par nos soins à partir de documents interne à l'agence commerciale

Remarque :

- *Le montant des droits de timbre est calculé automatiquement avec l'utilisation de formule Excel.*
- *Les 37A sont signés par le chef de département financier alors qu'ils devraient être signés par le responsable hiérarchique du département qui est le chef de département client.*

Le caissier principal imprime à partir du système GAIA sa situation de caisse et la situation récapitulative des encaissements sur laquelle il devra mentionner le total des encaissements en espèce, le montant global des droits de timbre ainsi que le montant global des encaissements par chèques.

Remarque :

La situation des règlements en espèce imprimée à partir de GAIA au niveau de cette agence est différente de celle imprimée au niveau de l'agence commerciale rattachée à la DOT centre. Dans cette situation de caisse, le nom du client apparaît pour chaque encaissement.

Tableau n°33 : Situation de caisse espèce (ACTEL ouest)

Nom de l'agence :				
N° de vacation :				
Date				
N° d'ident du client	Nb de règlement	Nom du client	Montant sans DT	DT
Total				

Source : Elaboré par nos soins à partir de document interne à l'agence commerciale

Après avoir clôturé la vacation du matin, les agents du département client comptent les espèces encaissées disponibles dans leurs caisses, impriment les situations de caisses et les situations récapitulatives des encaissements fournies par GAIA et les remettent en plus des souches encaissées au caissier principal où une deuxième vérification est faite concernant la correspondance du total des encaissements indiqué dans la situation récapitulative et les sommes remises par les agents.

Le 37A doit être signé et cacheté par l'agent du département client qui a saisi les encaissements, le caissier principal et le chef de département finance.

Le caissier principal établit un état des caisses sous la forme d'un tableau où il devra rapporter toutes les informations sur les encaissements réglés aux niveaux des positions d'encaissements ACTEL.

Tableau n°34 : Etat de caisse (ACTEL ouest)
Le nom de l'agence commerciale et la date

N° du caissier	Nom de l'agent	N° vac	Total vac	Signature	Observation
			Total		

Signature du caissier principal

Source : Elaboré par nos soins à partir de document interne à l'agence commerciale

Le caissier principal établi, pour chaque vacation, un mandat indiquant le total encaissé au niveau de l'agence commerciale et verse l'argent sur le compte de l'ACTEL au niveau du bureau de poste choisi pour cet effet.

1.2. Les encaissements via les bureaux de poste

Dans cette agence commerciale, l'importance accordée aux encaissements via les bureaux de poste est minime. Le traitement de ces encaissements commence avec leur saisie au niveau des bureaux de poste sur les bordereaux 37A.

Périodiquement (environ chaque 2 jours), un coursier envoyé de la part de l'agence commerciale récupère les 37A correspondants aux journées encaissées auprès des bureaux de poste rattachés à l'agence commerciale. Le coursier remet les 37A et les souches correspondantes au chef de département financier qui les donne à l'un des agents sous sa tutelle leur enregistrement sur GAIA.

L'agent financier remet au comptable les situations des caisses issues de GAIA contenant les encaissements via les bureaux de poste et les situations récapitulatives des encaissements.

1.3. Les encaissements par virements

Sur la base des avis de virements reçus, un agent du département finance s'occupe de l'enregistrement des encaissements sur GAIA donnant lieu à une situation de caisse et une situation récapitulative des encaissements par virement qui sont remises au comptable.

2. La vérification des informations

Quotidiennement, et pour chaque position d'encaissement, la vérification des informations de base dans cette agence passe par deux étapes :

- Une première étape est effectuée par deux agents du département finance qui contrôlent la correspondance des montants saisis sur les situations de caisses GAIA avec les déclarations de paiements correspondantes ;

- Une deuxième étape de contrôle est effectuée par l'aide comptable en comparant les informations saisies sur les situations de caisses GAIA avec les informations saisies sur les 37A.
Pour cet effet, le comptable établi :
 - Sur la base des situations de caisses GAIA, un tableau récapitulatifs des encaissements pour chaque position d'encaissement

Tableau n°35 : Informations issues des situations de caisses (ACTEL ouest)

N° ordre	N° VAC	Nb de souches esp	Montant esp sans DT	DT
1				
2				
.				
.				
Total				

Source : Elaboré par nos soins à partir de document interne à l'agence commerciale

Remarque :

Le montant global des encaissements par chèques figure uniquement sur la situation récapitulative des encaissements saisis par le caissier principal.

- Sur la base des 37A saisis au niveau de chaque position d'encaissement, l'aide comptable procède au classement des encaissements selon la catégorie des produits vendus ou des services rendus et selon leur mode d'encaissement.

Selon le classement effectué, l'aide comptable établit plusieurs bordereaux sous forme de tableaux Excel prenant en compte les encaissements de chaque catégorie de produit encaissé selon un mode de paiement. Ainsi, il va obtenir les bordereaux suivants :

- Bordereau des encaissements caisses des factures téléphoniques réglés en espèce ;
- Bordereau des encaissements caisses des factures téléphoniques réglés par chèques ;
- Bordereau des encaissements caisses issus de la vente des produits FAWRI réglés en espèce ;
- Bordereau des encaissements caisses issus de la vente des produits FAWRI réglés par chèques ;
- Bordereau des encaissements caisses issus de la vente des produits ANIS/ANIS⁺ réglés en espèce ;
- Bordereau des encaissements caisses issus de la vente des produits ANIS/ANIS⁺ réglés par chèques ;
- Bordereau des encaissements caisses issus de la vente des produits EASY réglés en espèce ;
- Bordereau des encaissements caisses issus de la vente des produits EASY réglés par chèques ;

- Bordereau des encaissements caisses issus de la vente des cartes AMEL et les cartes de recharges réglés en espèce.

Ces bordereaux suivront le modèle suivant :

Tableau n°36 : Bordereau des encaissements caisses des factures téléphoniques réglés en espèce (ACTEL ouest)

Journée du.../.../...						
N° vacation :						
Produit : TLP						
N° d'ordre	N° d'identification du client	N° facture	Montant en TTC	Droit de timbre	observation	
1						Signature du caissier
2						
.						Signature du caissier principal
						Signature du chef de département finance
Total						

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

Le total des encaissements pour chaque catégorie de produit et selon chaque mode de paiement est rapporté sur un tableau récapitulatif des encaissements selon le modèle suivant :

Tableau n°37 : La consolidation des informations issues des 37A (ACTEL ouest)

Date : .././..					
Caissiers n°:16/09/15/12/03/13/04					
Encaissements en espèce					
produits	N° de vac	Nb de souches	Montant sans DT	Montant DT	Montant avec DT
TLP					
FAWRI					
EASY					
ATHIR					
ANIS/ANIS⁺					
CRT/CHG					
TOTAL					
				Droit de vac	
				Montant vac	
				Divergence	
Encaissements par chèques					
Produits	N° vac	Nb de chèques	Nb de souches	Montant TTC	
TLP					
FAWRI					
EASY					
ATHIR					
ANIS/ANIS⁺					
CRT/CHG					
TOTAL					
Encaissements globaux					
Produits	Encaissements en espèce		Encaissements par chèques	Total des encaissements (chèques+ espèce)	
TLP					
FAWRI					
EASY					
ATHIR					
ANIS/ANIS⁺					
CRT/CHG					

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

A partir de ce document récapitulatif, l'aide comptable dresse un tableau où toutes les informations issues des 37A doivent y figurées. C'est ce tableau qui va permettre d'effectuer des comparaisons entre les montants encaissés par catégorie de produit et les montants encaissés au niveau de chaque position d'encaissement tirés à partir des situations récapitulatives GAIA. Ce bordereau a la forme suivante :

Tableau n°38 : Les informations globales des bordereaux 37A (ACTEL ouest)

Produits	Nb de souches	Montant espèce sans DT	DT	Montant chèques
TLP				
FAWRI				
EASY				
ANIS				
ATHIR				
CARTES				
TOTAL				

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

Remarque :

Sur ce tableau, il n'est pas mis en évidence le nombre de souches encaissées par chèques.

3. Le traitement des encaissements

3.1. Le suivi des chèques recus

Afin de permettre l'encaissement des chèques reçus au niveau de l'agence commerciale, un agent financier dresse deux exemplaires de deux bordereaux différents.

3.1.1. Bordereau d'envoi des chèques bancaires

Il contient une liste de 20 chèques bancaires pouvant être reçus à des dates différentes. Un exemplaire sera envoyé au bureau de poste désigné avec l'original des chèques à encaisser pour leur télé compensation. Le deuxième exemplaire avec une photocopie des chèques remis à l'encaissement seront gardés au niveau de l'agence commerciale.

Tableau n°39 : Bordereau d'envoi des chèques bancaires (ACTEL ouest)

Nom de l'ACTEL							
CCP n° :							
Date :							
N°	Date	N° client	N° chèque	Nom client	Banque	Montant	Obs.
1							
2							
.							
.							
20							
Total chèques							

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

3.1.2. Bordereau d'envoi des chèques postaux

Il contient la liste de 20 chèques CCP pouvant être reçus à des dates différentes. Un exemplaire avec l'original des chèques reçus seront envoyés au Centre National des Chèques Postaux pour encaissement, l'autre exemplaire avec la copie des chèques seront gardés au niveau de l'agence commerciale.

Tableau n°40 : Bordereau d'envoi de chèques postaux (ACTEL ouest)

Nom de l'ACTEL							
CCP n° :							
Date :							
N°	Date	N° client	N° chèque	Nom client	Banque	Montant	Obs.
1							
2							
.							
.							
20							
Total chèques							

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

Les chèques encaissés sont identifiés à partir des extraits de compte « CH500 » envoyé par le bureau de poste. Un agent du département financier procède au pointage des chèques encaissés sur les deuxièmes exemplaires des bordereaux d'envoi afin d'identifier les montants des chèques rejetés ou égarés.

3.2. Les encaissements comptabilisés au niveau de l'agence commerciale

3.2.1. La situation mensuelle des encaissements via la caisse ACTEL

Quotidiennement, et à partir des bordereaux des encaissements par catégorie de produit et mode de paiement, l'aide comptable dresse différents tableaux où seront consolidés jour après jour toutes les informations concernant les encaissements mensuels par produit. Ainsi, il va obtenir plusieurs états dont :

- Etat des encaissements mensuels des factures téléphoniques ;
- Etat des encaissements mensuels ADSL FAWRI;
- Etat des encaissements mensuels ADSL EASY ;
- Etat des encaissements mensuels ADSL ANIS/ANIS⁺ ;
- Etat des encaissements mensuels ATHIR ;
- Etat des encaissements mensuels des cartes, chargeurs et annuaires.

Tableau n°41 : Etat des encaissements mensuels des factures téléphoniques du mois : ... (ACTEL ouest)

journée	N° vac	Nb souches espèce	Numéraire SDT	DT	Total numéraire	Nb souches chèques	Montant chèques	Total chèque + espèce SDT	N° vac virement	Nb de souches	Total virement
01											
01											
02											
02											
.											
.											
.											
30											
Total											

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

Parallèlement à l'enregistrement des encaissements dans les situations mensuelles détaillées pour chaque produits vendus ou service rendu, un enregistrement automatique possible avec l'utilisation de formules visant à rapporter les informations sur un état récapitulatif de suivi des encaissements.

Cet état va permettre un rapprochement entre les encaissements comptabilisés au niveau de l'agence commerciale et les montants des encaissements en espèces versés par le caissier principal sur le compte de l'ACTEL.

Tableau n°42 : Suivi des vacances avec les encaissements du mois :... (ACTEL ouest)

Journée	TLP	FAWRI	EASY	ATHIR	ANIS	CARTE AMAL	Chargeurs	Carte recharge ADSL	Total chèques	Total espèce	VAC 1	Date de virement sur le compte	Droit de vac	Divergence	N° caissier	Obs.
01																
01																
02																
02																
.																
.																
.																
30																
30																
Total																

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

3.2.2. Les situations des encaissements via les bureaux de poste

A partir des situations des encaissements via les bureaux de poste enregistrés par l'agent financier sur GAIA, le comptable tient un registre où est tenu jour après jour et pour chaque bureau de poste la situation mensuelle des encaissements via les bureaux de poste.

Tableau n°43 : Encaissements via les bureaux de poste (ACTEL ouest)

Bureau de poste :						
Mois de :						
journee	encaissement	Nb de souches	DT	Chèque	TTC	Obs.
01/10/2013						
02/10						
03/10						
.						
.						
.						
Total						

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

A la fin du mois, le total des encaissements via les bureaux de poste sera additionné au montant des encaissements via la caisse ACTEL dans un tableau appelé : « situation des encaissements » et qui prend la forme suivante :

Tableau n°44 : Situation des encaissements (ACTEL ouest)

Nom de l'ACTEL										
Mois de :										
Bureau de post	Montant TLP	Montant Athir	Mont ADSL	Mont carte, char, annuaire	DT	NB souches TLP	Nb souches Fawri	Nb souches Easy	Nb souches Anis	Nb souches Athir
BP1										
BP2										
BP3										
BP4										
BP5										
Total BP										
Caisse ACTEL										
Total										
Total général										

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

3.3. Situation de suivi des droits de vac

Afin de permettre le suivi des droits de vac, le comptable établi une situation mensuelle des droits de vac où sont mentionnés jour après jour les montant des droits

de vac correspondant aux versements des espèces sur le compte de l'agence commerciale. L'addition de ces montants donne le montant mensuel qui sera soustrait à la somme existante à la caisse régie pour obtenir le solde restant.

Suite aux utilisations répétées de la caisse régie, un seuil va être atteint ce qui donnera le signal au le directeur de l'ACTEL pour demander à la Direction Opérationnelle des Télécommunications Ouest un montant liquide afin d'alimenter sa caisse régie.

L'état permettant le suivi de la caisse régie a la forme suivante :

Tableau n°45 : Situation mensuelle des vac du mois de.. 2013 (ACTEL ouest)

Solde de régie :					
Droit de vac :					
Solde restant :					
N° d'ordre	Date d'encaissement	Montant vac	Désignation	Taxe	Date de vac
1					
2					
3					
.					
.					
Total					

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

4. Les documents exigés par la Direction Opérationnelle

A partir des situations des encaissements par types de services rendus ou de produits vendus établies par le comptable, ce dernier consolide toutes les informations sur des tableaux récapitulatifs reflétant la situation mensuelle des encaissements réglés au niveau de l'ACTEL. Parmi cette situation, on a :

4.1.La situation des encaissements

C'est un état qui permet d'avoir un aperçu sur le montant global des encaissements selon les positions d'encaissement (caisse ACTEL, bureaux de poste et virement).

Tableau n°46 : Situation des encaissements (ACTEL ouest)

ACTEL	Caisse ACTEL		Bureau de poste		virement	
	Nb de souches	Montant en DA	Nb de souches	Montant en DA	Nb de souches	Montant en DA

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

4.2.Situation des droits de timbre

C'est un état qui tient compte des montants des droits de timbre encaissés dans les différentes positions d'encaissements (caisses ACTEL ou bureaux de postes).

Tableau n°47 : Situation des droits de timbre (ACTEL ouest)

ACTEL	Désignation	Montant	Observation
	Bureaux de poste		
	caisse		
	Total		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

4.3.Situation des encaissements ADSL

C'est un état où sont mentionnés pour chaque catégorie de produit ADSL ; le mode du règlement « chèque, espèce ou virement » d'où le tableau suivant :

Tableau n°48 : Situation des encaissements ADSL (ACTEL ouest)

ADSL	Chèques	Espèces	Virements	Modems	Total
FAWRI					
ANIS					
EASY					

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

5. Le suivi des encaissements enregistrés sur les BILLING

Dans cette agence commerciale, le suivi des encaissements enregistrés sur les BILLINGS se fait indépendamment du suivi comptable des encaissements.

Le suivi des BILLINGS se fait par le directeur d'agence, lui-même, en instaurant une procédure lui permettant le suivi automatique des encaissements en rapprochant les informations issues du système GAIA de celles issues des BILLINGS. Cette procédure de suivi est assurée par la mise en place d'une même base de données rapprochant les différentes sources d'information. De ce fait, pour une période donnée, les écarts entre la date de l'encaissement enregistrée sur GAIA et la date de validation de l'encaissement enregistrée sur le BILLING vont apparaître automatiquement grâce à l'utilisation de formules Excel et la maîtrise indiscutable du logiciel par le directeur de l'agence.

Du point de vue du directeur de cette agence, cet état de rapprochement entre les BILLINGS et GAIA permet uniquement de contrôler le travail des agents du front office à travers la vérification de la durée qui s'écoule entre l'encaissement des factures et la validation des encaissements. A travers cet état de rapprochement, le directeur de l'agence commerciale va déceler les encaissements enregistrés sur GAIA non validés sur les BILLINGS et qui vont susciter les réclamations des clients et les encaissements validés sur les BILLINGS (la validation de l'encaissement implique le rétablissement de la ligne) mais non enregistrés sur GAIA (donc non encaissés) et qui indique soit que la validation correspond à un encaissement réglé antérieurement ou bien qu'il y a de mauvaises intensions de la part du personnel.

II. Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle des Télécommunications

En l'absence de spécimen commun harmonisant la forme des documents exigés par la Direction Opérationnelle Ouest envoyés par les agences commerciales qui lui sont rattachées (BAB EL OUED, BABA HASSEN, BEN AKNOUN, ZERALDA, ROSTOMIA), le service comptable au niveau de cette direction se retrouve avec différentes représentations des situations mensuelles des encaissements.

Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle Ouest est identique à celui effectué au niveau de la Direction Opérationnelle Centre sauf pour ce qui concerne :

- L'imputation comptable qui se fait sur des tableurs portant les écritures comptables voulus destinés à la Direction Générale pour les imputer sur le système pour la gestion des finances et de la comptabilité ORACLE puis retransmis à la Direction Opérationnelle Ouest pour la validation des écritures comptable sur l'ORACLE.

Tableau n°49 : Tableur de la Direction Opérationnelle Ouest servant à l'imputation comptable

journal	Origine	Date	DOT	Compte	Débit	Crédit	Pièces	desc
21_gaia_enc_ Ccp_dot	Tableur	28/11	21	517	26791		21_gaia_enc_ Ccp_dot	Vir ccp bab el oued
				411		26791		Client actel bab el oued
				18	25959			Prélèvement ccp
				627	2310			FP
				517		28269		prélèvement ccp Prélèvement actel bab el oued

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction Opérationnelle Ouest

- Le tableau relatif au calcul de la TVA et de la TAP n'a pas la même forme que celui établi au niveau de la Direction Opérationnelle Centre même si la méthode de calcul reste la même.

Tableau n°50 : Le calcul de la TVA et la TAP au niveau de la Direction Opérationnelle Ouest

ACTEL	Encaissements							TAP
	Montant TTC	Droits de timbre	ADSL + Modem	TTC	HT	Téléphone + ADSL	TVA	
Zeralda								
Baba hsen								
El biar								
Bab el oued								
Ben aknoun								
Cheraga								
Rostomia								
Total								

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction Opérationnelle Ouest

Tableau n°51 : TAP (DOT ouest)

ACTEL	Encaissements TLP HT	Encaissements HT ADSL + Modem	TVA collectée	TVA récupérée	TVA à payer	Droit de timbre	TAP
Zeralda							
Baba hsen							
El biar							
Bab el oued							
Ben aknoun							
Cheraga							
Rostomia							
Total							

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction Opérationnelle Ouest

Conclusion

Au niveau de l'agence commerciale rattachée à la Direction Opérationnelle Ouest, on a relevé les points suivants :

- Le règlement des factures peut se faire aux niveaux de différentes positions d'encaissements ;
- Le virement des fonds encaissés en espèce sur le compte CCP de l'agence commerciale se fait par le caissier principal ;
- Le contrôle de la fiabilité des informations de base saisies au niveau du département client se fait sur deux étapes : une première étape consiste à effectuer le pointage des souches encaissées sur les situations de caisses enregistrées sur GAIA et une deuxième étape consiste à comparer les informations saisies sur GAIA avec celles saisies sur les états d'encaissements 37A ;
- Le suivi de la validation des encaissements sur les BILLINGS se fait par le directeur d'agence en effectuant des rapprochements périodiques entre BILLINGS et GAIA en utilisant l'outil informatique et des formules Excel ;
- Les situations mensuelles des encaissements sont tenues par catégories de produits ;
- La mise en place des factures de ventes pour les modems, chargeurs, annuaires, cartes de recharges ;
- Elaboration des états mensuels pour les encaissements des cartes de recharge, les modems, les chargeurs et les annuaires ;
- Le comptable de cette agence tient une comptabilité manuelle des encaissements basée sur les registres et la calculatrice. Ce dernier est assisté par un aide comptable qui assure le suivi des encaissements en utilisant l'outil informatique alimenté principalement par le logiciel Excel ;
- Le comptable de cette agence n'a pas la possibilité d'accéder à l'application GAIA ni à Internet ;
- L'importance accordée aux encaissements via les bureaux de poste est réduite ;
- Les bordereaux de remise de chèques sont remis à l'encaissement après la collecte de 20 chèques reçus de la part des clients ;
- Le directeur de l'agence est connecté au réseau local de l'agence ce qui lui permet d'avoir un œil sur le travail effectué par l'aide comptable ;

Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle Ouest ne se fait pas sur la base des informations fournies par les différentes agences commerciales rattachées, ces informations sont considérées comme erronées.

L'imputation comptable des encaissements se fait sur des tableurs.

Section 3 : Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle Est

Même si les trois Directions Opérationnelles étudiées sont rattachées à la même Direction Régionale (celle d'AGLER CENTRE), le traitement des encaissements varie d'une Direction Opérationnelle à une autre selon les procédures adoptées aux niveaux des agences commerciales qui leur sont rattachées.

Pour le cas de la Direction Opérationnelle Est, on a choisi l'une des agences commerciales qui lui est rattachée afin d'étudier la procédure d'encaissement adoptée à son niveau.

I. Le traitement des encaissements au niveau de l'agence commerciale

1. La saisie des informations

1.1. Les encaissements via la caisse ACTEL

Dans cette agence commerciale, la procédure adoptée pour la saisie des informations de base ressemble beaucoup à celle adoptée au niveau de l'agence étudiée rattachée à la Direction Opérationnelle Ouest avec l'adoption de plusieurs positions d'encaissements polyvalentes pour les encaissements en espèces et une position pour les encaissements par chèques, les encaissements dont les montants dépassent les 10 000DA et les encaissements des grands comptes. La différence réside :

- Pour la vente en état des produits : cartes de recharge, chargeurs, annuaires et modems ; les encaissements sont directement enregistrés sur GAIA sans établissement de factures de vente ;
- L'enregistrement de tous les encaissements se fait uniquement sur GAIA sans avoir recours aux situations de caisses 37A ;
- A la fin de chaque vacation, les agents du département front office impriment les situations de caisses et les situations récapitulatives des encaissements GAIA et les remettent ainsi que les souches et les montants encaissés en espèce au caissier principal qui établit un état appelé « état des sous caisses » où il devra mentionner le montant des encaissements au niveau de chaque position d'encaissement.

Le même état devra être rempli par le caissier principal assurant la vacation de l'après midi.

Tableau n°52 : Le chiffre d'affaire des sous caisses le .././.. (ACTEL est)

Les vacations du matin						
	N° de l'agent	N° Vac	Nb	Espèce	DT	Total espèce
S. caisse						
S. caisse						
S. caisse						
S. caisse						
S. caisse						
Caisse P						
Total 1						
Les vacations de l'après midi						
S. caisse						
S. caisse						
S. caisse						
S. caisse						
S. caisse						
Caisse P						
Total 2						
			Nb	Montant		
Total des chèques						

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

Il faut préciser qu'une fois l'état des sous caisses établi indiquant le total des encaissements du matin, et sans attendre la vacation de l'après midi, le caissier principal remplit un mandat indiquant le total encaissé dans la matinée et le remet avec les espèces encaissées à l'un des responsables de l'agence « le comptable, chef de département back office ou le directeur de l'agence » afin de verser l'argent sur le compte de l'ACTEL au niveau du bureau de poste choisi.

A titre préventif, l'agence a mis au point une organisation de telle sorte que le transport des fonds de fait par deux personnes ; l'un des responsables de l'agence précédemment cité et le chauffeur. Et ce pour faire bonne foi en cas d'incidents.

1.2.les encaissements via les bureaux de poste

La saisie et l'enregistrement des encaissements via les bureaux de poste sur GAIA est effectué par un agent du département back office qui reçoit les états de caisses 37A saisis par les agents au niveau de chaque bureau de poste rattaché à l'ACTEL ainsi que les souches encaissées.

1.3.Les encaissements par virement :

A partir des avis de virements reçus, le comptable enregistre les montants des virements sur GAIA.

2. la vérification des informations

Au niveau de cette agence, c'est le comptable qui est responsable de la vérification de la fiabilité et de l'exactitude des informations de base par :

- le contrôle de la correspondance entre les informations saisies sur GAIA avec les montants des souches encaissées ;
- l'établissement d'un rapprochement entre les informations saisies sur GAIA et les informations saisies sur les Billings dans un état appelé « état de caisse » :
- les informations saisies sur GAIA sont tirées à partir des situations des caisses et les situations récapitulatives des encaissements. Le comptable établit un tableau où est rapporté le total des encaissements pour chaque vacation.

Tableau n°53 : Etat des encaissements par nature (ACTEL est)

Vac n° :			
	Nb	DT	Montants
Total encaissé 01			
Total encaissé 02			
Encaissements du jour			
Total des encaissements en espèce			
		Nb	Montants
Total des encaissements par chèques			

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

- Les informations saisies sur les Billings sont traitées par un agent du département back office qui tire à partir de chaque Billing la liste des encaissements validés qu'il devra vérifier en procédant au pointage des souches encaissées.

Cette méthode permet la détection des souches encaissées enregistrées sur GAIA mais non validées sur les Billings et les validations des encaissements qui n'ont pas été enregistrés sur GAIA dans la même journée mais qui peuvent correspondre à des encaissements réglés dans des journées antérieures.

Tableau n°54 : Les encaissements des produits ADSL fournis par l'un des BILING (ACTEL est)

Opérateur	Nom et prénom du client	N° de tél	Type de vente	Montant	Date et l'heure de paiement	Le mode de paiement
Nombre d'encaissement				Total		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

A partir du total des encaissements journalier de chaque Billing, l'agent va obtenir le montant des encaissements pour chaque catégorie de produit ADSL (Fawri, Easy et Anis) et selon chaque mode de paiement.

Tableau n°55 : Etat des encaissements par produits ou services vendus (ACTEL est)

Produit/ Service	Espèce		Chèques	
	Nb	Montants	Nb	Montants
Tel				
Fawri				
Easy				
Anis				
Anis +				
Athir				

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

Remarque :

L'état de caisse est signé par le comptable, le responsable financier et le directeur de l'agence alors que l'agent du département back office est la personne la plus appropriée à la signature de ce document vu qu'il a contribué à sa réalisation.

3. Le traitement des informations

3.1. Le suivi des chèques reçus

Afin de permettre la traçabilité des chèques reçus au niveau de l'agence commerciale, le comptable établi un liste où sont mentionnés toutes les informations concernant les chèques reçus quelque soit leur nature (chèques bancaires ou postaux).

Tableau n°56 : La liste des chèques reçus durant le mois de .. (ACTEL est)

Date	N°chèque	Intitulé	domiciliation	Lieu	Montant	nature

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

A partir de cette liste, le comptable établi deux bordereaux de remise de chèques :

3.1.1. Bordereau d'envoi des chèques bancaires

Chaque semaine, le comptable établi la liste des chèques bancaires qui seront remis à l'encaissement ainsi que les pièces originales des chèques au bureau de poste désigné pour leurs encaissements.

Tableau n°57 : Bordereau des chèques bancaires et d'effets de commerce (ACTEL est)

N° ordre	Numéro (chèque bancaire)	Tireur (chèque bancaire)	Banque tirée ou domiciliataire ou numéro du C/C domiciliataire	Lieu de paiement ou centre de chèques postaux domiciliataire	Montant
1					
2					
.					
.					

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

3.1.2. Bordereau d'envoi des chèques postaux

La liste des chèques postaux reçus est établie sur un bordereau qui sera remis à l'encaissement au Centre National des Chèques Postaux.

Tableau n°58 : Bordereau d'envoi des chèques CCP (ACTEL est)

N° ordre	N° du chèque CCP	Intitulé	N° compte	montants
1				
2				
.				
.				

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

A partir de l'extrait de compte de l'agence commerciale, le comptable identifie les montants des chèques encaissés par leur pointage sur la liste principale ainsi vont être identifiés les chèques rejetés ou égarés qui seront rapportés sur un état en indiquant le motif du rejet.

Tableau n°59 : Les rejets des chèques du mois de .. (ACTEL est)

Date	Libellé	N° chèque	Crédit	Vac	
				N°	Date
Solde créditeur					

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

3.2. Les encaissements comptabilisés au niveau de l'agence commerciale

3.2.1. Les encaissements réglés via la caisse ACTEL

a) Les encaissements en espèce

Quotidiennement, le comptable rapporte les informations concernant les encaissements en espèce issues de l'état de caisse sur un état en précisant les montants encaissés par catégorie de produit.

Tableau n°60 : Situation mensuelle des encaissements en espèce (ACTEL est)

Date	Esp sans DT	DT	Total esp	Tel	Fawri	Easy	Anis	Anis plus	Athir	Totaux
01/07										
02/07										
03/07										
.										
.										
31/07										
Total										

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

b) Les encaissements par chèques

Jour après jour, les montants des encaissements par chèques par catégorie de produit sont comptabilisés par le comptable selon le modèle suivant :

Tableau n°61 : Situation mensuelle des encaissements par chèques (ACTEL est)

Date	Nb	Montant	Tel	Fawri	Easy	Anis	Anis +	Athir	Totaux
01/07									
02/07									
.									
.									
31/07									
Totaux									

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

c) Situation des ventes non facturées

- Pour les encaissements en espèce des ventes non facturés, le comptable établit un état où sont mentionnés les montants des encaissements pour chaque catégorie de produit.

Tableau n°62 : Les ventes non facturés réglés en espèces (ACTEL est)

Date	Cartes prépayés		Cartes wifi		Annuaire		Chargeurs		Total		Totaux
	Montants	Dt	Montants	Dt	Montants	Dt	Montants	Dt	Montants	dt	
01/07											
.											
.											
total											

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

- Le même procédé est suivi pour les encaissements par chèques des ventes non facturées

Tableau n°63 : Les ventes non facturées réglés par chèques (ACTEL est)

Date	Cartes prépayés	Cartes wifi	Annuaire	Chargeurs	totaux
01/07					
.					
.					
Total					

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

d) Etat des mouvements de la caisse régie

A partir des talons remis par le bureau de poste relatifs aux versements des espèces sur le compte de l'ACTEL, le comptable tient un état mensuel pour le suivi des droits de vac selon le modèle suivant :

Tableau n°64 : Mouvement de la caisse régie (ACTEL est)

Solde antérieur :			
Commande du mois :			
Date	Montant versé	Droit de vac	Total
01/07			
01/07			
02/07			
02/07			
.			
.			
Solde :			

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

La Direction Opérationnelle donne au comptable la somme demandée en espèce qui sera gardée dans une caisse appelée « caisse régie ». A la fin de chaque mois, le chef de département back office vérifie le contenu de la caisse régie tenue par le comptable et établit un procès verbal indiquant le solde de la caisse.

3.2.2. Les encaissements via les bureaux de poste

Pour chaque bureau de poste rattaché à l'ACTEL, et à partir des situations des caisses enregistrées par l'agent du département financier sur GAIA, le comptable établi un état où sont enregistrés jours après jour les encaissements du bureau de poste concerné.

Tableau n°65 : Etat des encaissements du bureau de poste .. (ACTEL est)

Date	37 A	Vac	Nb sch	Saisies	Non saisies	Droits de timbre	Total
01/07							
04/07							
.							
.							
Total							

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

Le comptable établi aussi un état regroupant les informations de tous les bureaux de poste rattachés à l'ACTEL.

Tableau n°66 : Etat des encaissements des bureaux de poste (ACTEL est)

Date	BP 1	BP 2	BP 3
01/07			
.			
.			
Total			

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

3.3. Les encaissements réglés par virements

Sur la base des avis de virement reçus, le comptable établi un état où il mentionne les encaissements opérés par virements classés par catégorie de produit.

Tableau n°67 : Etat des virements (ACTEL est)

Date	Organisme	N° virement	Débit	Date de vac	Produit
03/07 . .	Direction X				Tel
Solde				Fawri	
				Easy	
				Anis	
				Factures tel	
				Athir	
				Anis plus	

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

3.4. Etat de rapprochement mensuel

D'après l'organisation mise en place par le chef de département back office de cette agence commerciale, le comptable doit établir un état de rapprochement mensuel entre le relevé de compte et la situation des encaissements comptabilisés au niveau de l'ACTEL afin de déceler les encaissements comptabilisés au niveau de l'agence commerciale dont les montants n'ont pas été crédités sur son compte ainsi que les montants encaissés non comptabilisés au niveau de l'agence.

3.4.1. Le journal auxiliaire :

Le comptable doit établir un état « un journal auxiliaire » où seront mentionnés tous les encaissements comptabilisés au niveau de l'ACTEL quelque soit leur mode de règlement (chèque ou espèce) et quelque soit leur origine (encaissés au niveau de l'ACTEL, aux niveaux des bureaux de poste ou par virement).

Tableau n°68 : Journal auxiliaire du compte de l'ACTEL (ACTEL est)

Date	Libellé	N° chèque	Débit	Crédit	Solde
Le solde au 31/N-1/2013					
1/N/2013	CCP		X		
	CPA		X		
	Vac Actel		X		
2/N/2013			X		
.			X		
.			X		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

Le comptable mentionne sur cet état la date où les montants des encaissements ont été crédités sur le compte de l'ACTEL et ce à partir des extraits de comptes (CH 500) où figurent les montants encaissés en espèce, les montants des chèques encaissés un par un.

Le comptable saisi sur ce tableau toutes les informations relatives aux encaissements de l'agence :

- Encaissements en espèce via la caisse ACTEL ;
- Les chèques reçus de la part des clients un par un ;
- Les encaissements via chaque bureau de poste rattaché à l'ACTEL ;
- Les virements opérés sur le compte de l'ACTEL un par un.

En tenant compte de la date de comptabilisation des encaissements et la date où le compte de l'ACTEL a été crédité par les sommes encaissées.

3.4.2. Le relevé de compte

A partir du relevé de compte suspendu par le comptable sur internet et l'extrait de compte, le comptable peut identifier tous les encaissements dont les montants ont été crédité sur le compte de l'ACTEL.

3.4.3. Comparaison entre le journal auxiliaire et le relevé de compte

A la fin du mois, le comptable établi un état de rapprochement entre le journal auxiliaire et le relevé de compte où vont figurer tous les encaissements comptabilisés au niveau de l'ACTEL et non crédités sur son compte et les encaissements crédités sur le compte et non comptabilisés au niveau de l'ACTEL.

A travers cet état de rapprochement mensuel, il est facile d'identifier les ordres de virements qui n'ont pas été envoyé à l'ACTEL ce qui induit à la non comptabilisation de cet encaissement. Cela permet aussi d'identifier les encaissements des bureaux de poste comptabilisés par l'ACTEL dont les montants non pas été crédités sur son compte.

**Tableau n°69 : Etat de rapprochement (journal – relevé de compte)
(ACTEL est)**

Journal du compte CCP						Relevé de compte CCP					
date	Libellé	N°	Débit	Crédit	Solde	Date	Libellé	N°	Débit	Crédit	Solde
Solde au 31/N-1						Solde au 31/N-1					
1/N						1/N					
2/N						2/N					
.						.					
.						.					
Solde rectifié						Solde rectifié					

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

4. Les états comptables exigés par la Direction Opérationnelle

4.1. La situation mensuelle des encaissements en espèce

C'est un état récapitulatif qui mentionne les encaissements en espèce de l'agence commerciale. Cet état prend la forme suivante :

Tableau n°70 : Situation mensuelle des encaissements en espèce (ACTEL est)

Date	Solde ant (A)	Encaissements (B)	Excédent (C)	Déficit (D)	Solde physique E= A+B+C- D	Vac (F)	Droit de vac (G)	Vac net H= F-G	Solde E-F
01/N 02/N . .									
Totaux									
Droit de timbre									
Encaissement net									

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

4.2. Situation mensuelle des encaissements des bureaux de poste

La situation mensuelle des encaissements réglés via les bureaux de poste est envoyée à la Direction Opérationnelle.

Tableau n°71 : Etat des encaissements par bureau de poste (ACTEL est)

Date	BP 1	BP 2	BP 3
01/07 02/07 . .			
Total			
Total général			

Source : Elaboré par nos soins sur la base de documents interne à l'agence commerciale

4.3. Situation mensuelle des droits de timbre

Dans cet état figure le montant des droits de timbre correspondant aux encaissements en espèce au niveau de l'agence commerciale et au niveau des bureaux de poste qui lui sont rattachés.

Tableau n°72 : Situation mensuelle des droits de timbre (ACTEL est)

ACTEL	Encaissements en espèce Achats en espèce	
Bureaux de poste	BP 1 BP 2 BP 3	
Total		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

4.4.Situation mensuelle des encaissements ADSL

C'est un état récapitulatif regroupant les encaissements issus de la vente de chaque produit ADSL.

Tableau n°73 : Situation mensuelle des encaissements ADSL (ACTEL est)

Mois	Encaissement ADSL					Total
Juin	Fawri	Easy	Anis	Anis+	Athir	
Total						

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à l'agence commerciale

II. Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle :

Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle Est passe par les mêmes étapes adoptées aux niveaux des Directions Opérationnelles Centre et Ouest avec :

- Le suivi des mouvements des comptes CCP des agences commerciales qui lui sont rattachées (Bordj El Kiffan, El Harrach, Rouiba, Bach Djarrah, Borj el Bahri, Benghazi, Kouba, Hussein Dey, Dar El Beida et Mohamadia) ;
- L'imputation comptable des encaissements aux niveaux des agences commerciales, des transferts de fonds sur le compte d'Algérie Télécom, et des montants des droits de timbre ;
- Le calcul de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) ;
- L'imputation comptable de la TVA et de la TAP.

Cela dit, l'imputation comptable relative aux encaissements des agences commerciales se fait selon l'écriture comptable suivante :

Tableau n°74: Fiche d'imputation comptable relative aux encaissements des ACTEL (DOT est)

		Mois		
517		Encaissements CCP de l'ACTEL	X	
53		Solde final de la caisse	X	
	411	Client ACTEL		X
	53	Solde antérieur de la caisse		X
		Versements sur les comptes des ACTELS		

Source : Elaboré par nos soins à partir de document interne à la DOT est

Le comptable :

- crédite le compte « 411 client » qui a été débité lors de l'enregistrement comptable de la facturation. Le compte 411 est crédité pour le montant global des encaissements quelque soit le mode de règlement ;
- crédite aussi le compte « 53 caisse ACTEL » pour la prise en considération des montants encaissés la dernière journée du mois précédent et qui n'ont pas été versés sur le compte de l'agence commerciale qu'au premier jour du mois en cours ;
- débite le compte 517 pour constater l'alimentation du compte de l'agence commerciale ainsi que le compte 53 qui représente le montant encaissé la dernière journée du mois en cours et qui sera versé le premier jour du mois qui suit.

Une autre remarque porte sur le tableau relatif au calcul de la TAP qui vu l'absence d'une norme à appliquer quant au fonds et la forme des supports d'information, la Direction Opérationnelle a opté pour la représentation suivante :

Tableau n°75 : Le calcul de la TAP du mois : ... (DOT est)

ACTEL	Encaissements						Droit de timbre	TTC TLP	Total TTC	Total HT pour TAP	TAP 2%	Paiement en trop	TAP déclarée
	Montants ADSL	Enc TTC 7%	Enc HT 7%	Montant TLP HT	TVA	Montant ENC TTC							
Bordj el kiffan													
El harrach													
Rouiba													
Bach djarrah													
Bordj el bahri													
Mohamadia													
Benghazi													
Kouba													
Hussein dey													
Dar el beida													
Total													
Redressement de la TVA													
DOT	44561		44562										

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction Opérationnelle Est

Tableau n°76 : TAP du mois : ... (DOT est)

ACTEL	Encaissements						Droit de timbre	TAP 2%	Paiement en trop	TAP déclarée
	Montant TLP HT 17%	Montant HT 7%	Montant ADSL	TVA 17%	TVA récupérée	TVA à payer				
Bordj el kiffan										
El harrach										
Rouiba										
Bach djarrah										
Bordj el bahri										
Mohammadia										
Benghazi										
Kouba										
Hussein dey										
Dar el beida										
Total										
TVA 17%										
Redressement de la TVA										
DOT				44561		44562				

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction Opérationnelle Est

Conclusion

Au niveau de l'agence commerciale rattachée à la Direction Opérationnelle Ouest, on a relevé les points suivants :

- Le règlement des factures peut se faire aux niveaux de différentes positions d'encaissements ;
- Le virement des fonds encaissés en espèce sur le compte CCP de l'agence commerciale se fait par le comptable ou le chef de département finance ou le directeur de l'agence ;
- Le contrôle de la fiabilité des informations de base saisies au niveau du département client se fait sur deux étapes : une première étape consiste à effectuer le pointage des souches encaissées sur les situations de caisses enregistrées sur GAIA et une deuxième étape consiste à comparer les informations saisies sur GAIA avec celles saisies sur les BILLINGS ;
- Le suivi de la validation des encaissements sur les BILLINGS se fait par un agent du département finance ;
- Les situations mensuelles des encaissements sont tenues selon chaque mode de paiement ;
- Le comptable de cette agence a la responsabilité du pointage des souches sur les situations de caisse GAIA, l'élaboration des états mensuelles des encaissements, le suivi des chèques reçus, le suivi de la caisse régie, l'établissements d'état de rapprochement mensuelle entre le relevé de compte de l'agence et les encaissements comptabilisés.
- Le comptable de cette agence a la possibilité d'accéder à l'application GAIA afin de rectifier les erreurs de saisies commises au niveau du département front office ;
- L'importance accordée aux encaissements via les bureaux de poste est réduite ;
- Les bordereaux de remise de chèques sont remis à l'encaissement chaque semaine peu importe de nombre de chèques collecté ;

Le traitement des encaissements au niveau de la Direction Opérationnelle Ouest ne se fait pas sur la base des informations fournies par les différentes agences commerciales rattachées, ces informations sont considérées comme erronées.

L'imputation comptable des encaissements au niveau de cette direction est plus précise avec la prise en considération des montants encaissés en espèce la dernière journée du mois antérieur et qui n'ont pas été crédité sur les comptes CCP des agences commerciales et les montants encaissés en espèce le mois encours et qui ne seront versés sur les comptes des agences commerciales que le premier jour du mois prochain.

Section 4 : le traitement des encaissements au niveau de la Direction Générale

Au niveau de la Direction Générale, le traitement des encaissements est principalement pris en charge par la Direction des Finances et de la Comptabilité où le service de la trésorerie s'occupe du suivi des chèques reçus au niveau de la Direction Générale tandis que la Sous Direction de la Comptabilité s'occupe de l'imputation comptable des différentes étapes de l'encaissement. Précisons que le traitement comptable concerne les encaissements via les agences commerciales ainsi que les encaissements via le service de recouvrement au niveau de la Direction Générale.

1. Le traitement des encaissements via les agences commerciales :

D'après ce qu'on a pu voir précédemment quant au traitement comptable des encaissements aux niveaux des agences commerciales et aux niveaux des Directions Opérationnelles, on a constaté qu'un transfert de fonds automatique s'opère quotidiennement des comptes CCP des agences commerciales pour le compte CCP d'Algérie Télécom et qui fait l'objet d'une imputation comptable aux niveaux des Directions Opérationnelles selon l'écriture suivante :

Tableau n°77 : Fiche d'imputation comptable relative à la constatation du transfert (DG)

Mois				
18		Compte de liaison	X-Y	
627		Commission des bureaux de poste	Y	
	517	Compte CCP de l'ACTEL		X
		Transferts des fonds sur le compte d'AT		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la Comptabilité au niveau Direction Générale

Les fonds transférés périodiquement sur le compte CCP d'Algérie Télécom sont ensuite versés sur le compte bancaire (BNA : Banque Nationale d'Algérie) de l'entreprise qui représente la destination finale des montants encaissés la source pour couvrir toutes les dépenses ou tous les décaissements de l'entreprise.

Pour cela, périodiquement et selon les besoins des différentes entités de l'entreprise, un avis de crédit est envoyé par le Service de la Trésorerie rattaché la Direction des Finances et de la Comptabilité du siège afin de débiter le compte CCP d'Algérie Télécom et de crédité le compte bancaire de l'entreprise et qui fera l'objet

d'une imputation comptable enregistré par le service de la comptabilité sur le système ORACLE selon l'écriture suivante :

Tableau n°78 : Fiche d'imputation comptable relative au décaissement du compte CCP d'AT

Mois				
58	517	Virement interne Compte CCP de l'AT Avis de débit du compte CCP d'AT	X	X

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale

Tableau n°79 : Fiche d'imputation comptable relative à l'alimentation du compte bancaire d'AT

Mois				
512	58	Compte bancaire Virement interne Avis de crédit du compte BNA d'AT	X	X

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale

2. Le traitement des encaissements via la Direction Générale

En plus des encaissements via les agences commerciales et qui concerne principalement les clients particuliers (personnes ou entreprises), les collectivités locales, les associations, les ministères, les ambassades...etc., l'entreprise enregistre dans son actif une autre source d'encaissement qui concerne une autre catégorie de clients à savoir :

- Les clients conventionnés tel que Sonelgaz,...etc., soumis à une facturation forfaitaire quelque soit la consommation des clients,
- Les clients non conventionnés soumis à une facturation périodique selon leur consommation,
- Les clients Corporate bénéficiant de l'utilisation des réseaux d'interconnexion d'Algérie Télécom. Ces utilisateurs peuvent être locaux comme c'est le cas pour : Djezzy, Ooredoo et le Ministère de la Défense Algérien comme internationaux représentés par les firmes étrangères installées dans d'autres pays.

Pour ces catégories de clients, la facturation est établi soit par :

- La Direction du Support Commercial qui s'occupe de l'établissement des devis et l'émission des factures relatives aux demandes exprimées par les clients concernant les nouvelles installations ou le paiement des abonnements et consommations,

- La Direction d'Interconnexion et de Régulation qui s'occupe de l'établissement des devis et l'émission des factures relatives à l'utilisation des réseaux d'interconnexion d'Algérie Télécom.

2.1.Le traitement des encaissements par chèques

Une fois les factures envoyées aux clients, ces derniers se rapprochent munis de leurs factures et des chèques auprès de service de recouvrement au niveau de la Direction Générale pour le règlement de leurs dus. Une fois le règlement effectué, un bordereau de réception de chèque est remis au client.

Les chèques reçus ainsi que les factures encaissées sont envoyés par le service de recouvrement à la Direction des Finances et de la Comptabilité pour comptabilisation et encaissement des chèques reçus.

2.1.1. L'imputation comptable de la facturation

Les factures ainsi que les copies des chèques reçus seront remis à la Sous Direction de la Comptabilité où va être effectué l'imputation comptable de la facturation sur Oracle selon les écritures suivantes :

- Pour les clients locaux :

Tableau n°80 : Fiche d'imputation comptable des factures encaissées sur clients locaux

La journée				
411		Clients locaux	W	
	700	Vente en état		X
	706	Prestation de service		Y
	4451	TVA collectée		Z
		Facture n° ...		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la comptabilité au niveau de la Direction Générale

Lors de l'imputation comptable de la facturation aux clients locaux, le montant de la TVA collectée est enregistré puisque elle devient exigible en application du présent article : « le fait générateur de la taxe sur la valeur ajoutée est constitué :

- Pour les prestation » de service en général, par l'encaissement partiel ou total du prix »¹.

- Pour les clients étrangers :

La TVA n'est pas exigible pour les clients étrangers puisque l'exploitation des avantages économiques procurés par la prestation fournie par Algérie Télécom se fait hors du territoire National.

¹Article 14 du code des taxes sur le chiffre d'affaires, 2011, p202.

Tableau n°81 : Fiche d'imputation comptable des factures encaissées sur clients étrangers

411	706	La journée Client étranger Prestation de service Facture n°..	X	X
-----	-----	-------------------------------------------------------------------------------	---	---

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale

2.1.2. La réception des chèques

La réception des chèques fait à son tour l'objet d'une imputation comptable selon l'écriture suivante :

Tableau n°82 : Fiche d'imputation comptable relative à la réception des chèques

467	411	La journée Lettrage de chèques Encaissements clients Chèque reçu n°...	X	X
-----	-----	----------------------------------------------------------------------------------------	---	---

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale

Au niveau du Service de la Trésorerie, les chèques reçus font l'objet d'un enregistrement dans un bordereau de remise de chèques où sont mentionnées dans un tableau toutes les informations relatives aux chèques comme suit :

Tableau n°83 : Bordereau de remise de chèques (DG)

N° d'ordre	Ets ou lieu de paiement	Nom du tireur	La date d'émission	N° compte	Montant
1					
2					
.					
.					

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale

2.1.3. La remise des chèques à l'encaissement

Au niveau de la Sous Direction de la Comptabilité, l'envoi du bordereau de remise des chèques ainsi que les chèques reçus à la banque pour encaissement est interprété par une écriture comptable saisie sur Oracle comme suit :

Tableau n°84 : Fiche d'imputation comptable relative à la remise des chèques à l'encaissement (DG)

511	467	La journée	X	X
		Chèques remis à l'encaissement Lettrage encaissement remise des chèques à l'encaissement		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale

2.1.4. Encaissement des chèques

La banque domiciliataire d'Algérie Télécom effectue la télé compensation des chèques remis à l'encaissement et crédite le compte d'Algérie Télécom par les montants des chèques encaissés. L'encaissement des chèques fait l'objet d'une imputation comptable comme suit :

Tableau n°85 : Fiche d'imputation comptable relative à l'encaissement des chèques

512	511	La journée	X	X
		Compte bancaire Chèques remis à l'encaissement Encaissement des chèques reçus		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale

2.2.Le traitement des encaissements par virements

Périodiquement, le comptable compare le relevé de compte bancaire d'AT avec la liste des virements comptabilisés au niveau de la Direction Générale établie sur la base des ordres de virements reçus. Ainsi vont apparaître les montants ayant fait l'objet d'un virement pour le compte d'AT et qui n'ont pas été comptabilisés au niveau de la Sous Direction de la Comptabilité ainsi que les montants comptabilisés n'ayant pas fait l'objet de virement sur le compte d'AT.

2.2.1. La réception des ordres de virement

Sur les ordres de virements reçus, quelques uns n'ont pas pu être identifiés soit parce que le nom du client n'y figure pas ou parce que les numéros des factures réglées ne sont pas mentionnés. Sur ce dernier cas, la Sous Direction de la Comptabilité émet une déclaration à la Direction des Recouvrements lui demander l'identification des factures réglées par les clients. En attendant, le comptable enregistre l'encaissement non identifié selon l'imputation comptable suivante :

Tableau n°86 : Fiche d'imputation comptable relative aux ordres de virement non identifiés (DG)

La journée				
46799	46788	Lettrage encaissement	X	
		Virement non identifié		X
		Ordre de virement non identifié		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale

Dans le cas où le client est été identifié, le comptable solde la créance client selon l'écriture :

Tableau n°87 : Fiche d'imputation comptable relative aux ordres de virement identifiés

La journée				
46799		Lettrage encaissement	X	
	4111	Client ordinaire (conventionné ou non conventionné)		X
	4113	Etat et collectivités publics		
	4114	Client étranger		
		Ordre de virement identifié		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale

2.2.2. L'encaissement par virement

Lorsque le compte bancaire d'AT est crédité par virement, le comptable enregistre l'imputation comptable suivante :

Tableau n°88 : Fiche d'imputation comptable relative à l'encaissement des virements

La journée				
512	46799	Compte bancaire	X	
		Lettrage encaissement		X
		Encaissement par virement		

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale

2.3.L'imputation comptable de la TAP

La Taxe sur l'Activité Professionnelle calculée et enregistrée aux niveaux des différentes Directions Opérationnelles comme charge imputée sur le compte « 642 : impôts et taxes non récupérables sur le chiffre d'affaire » est transférée au niveau de la Direction Générale sur le compte « 447 : autres impôts, taxes et versements assimilés » pour constater la dette envers les organismes fiscaux d'où l'écriture :

Tableau n°89 : Fiche d'imputation comptable relative à la TAP

La journée				
18	447	Compte de liaison TAP transférée Constatation de la dette TAP	X	X

Source : Elaboré par nos soins sur la base de document interne à la Direction de la Comptabilité au niveau de la Direction Générale

Conclusion

Dans le cadre du traitement des encaissements, le système d'information pour la gestion financière et comptable ORACLE est mieux exploité au niveau de la Direction Générale puisque les comptables l'utilisent pour l'enregistrement des factures liées aux prestations fournies ainsi qu'à l'imputation comptable des encaissements via la direction générale en prenant en l'étape de réception des chèques/ ordres de virements et l'étape de l'encaissements des chèques/ virements.

Les responsables hiérarchiques au niveau de la Direction des Finances et de la Comptabilité ne sont pas informés quant aux procédures et méthodes adoptées pour le traitement des encaissements aux niveaux des agences commerciales.

Conclusion du chapitre

Durant la période de notre stage qui s'est écoulée entre le mois d'Avril 2013 jusqu'au mois de Décembre de la même année, et qui a coïncidé avec l'instruction envoyé par la Direction Générale en mars 2013 aux différentes agences commerciales au niveau national portant sur la mise en place dans chaque agence commerciale de plusieurs positions d'encaissements afin de répondre aux besoins des clients dans les plus brefs délais et de réduire les longues files d'attente, on a remarqué une diversité des pratiques en matière de traitement des encaissements et ce parce que l'instruction envoyée n'était accompagnée d'aucune procédure expliquant le processus organisationnelle a mettre en place au sein des agences commerciales.

Sur ce, certaines agences commerciales, tel que l'agence rattachée à la Direction Opérationnelle Centre, ont tardé à appliquer cette instruction pour plusieurs raisons : soit parce que les directeurs d'agences attendaient une procédure d'organisation émanant de la Direction Générale ou bien parce qu'ils attendaient de bénéficier des expériences des autres agences plus réactives tel que l'agence rattachée à la Direction Opérationnelle Est qui a appliqué l'instruction à partie du mois d'Avril ou l'agence rattachée à la Direction Opérationnelle Ouest qui a mis l'instruction à exécution à partir du mois de Mai.

En absence de document décrivant une procédure commune pour le traitement des encaissements, les actions menées aux niveaux des différentes Agences Commerciales ainsi qu'aux niveaux des Directions Opérationnelles sont différentes les unes des autres y compris pour l'imputation comptable. Des mesures correctives doivent impérativement être mises en place.

Chapitre 5 : Le système d'information optimal

Introduction

Aujourd'hui et selon la formule désormais consacrée, « le client au cœur de l'entreprise ». Algérie Télécom s'est dotée au fil du temps, des outils et organisations adéquats, qui ont fait appel à des partenaires spécialisés et expérimentés.

Mais, disposer des différents maillons de la chaîne relationnelle n'est pas forcément suffisant.

Au delà des technologies et des structures, c'est bien la sensibilisation de l'ensemble du personnel de l'entreprise et le discours cohérent au niveau de tous les points de contacts qui fera la différence. Et ce, face à un consommateur ou un client qui, grâce à l'interactivité grandissante fournie par les technologies, fait de plus en plus sentir son pouvoir.

Lorsqu'une entreprise a accumulé un grand nombre d'applications et de bases de données à la fois disparates et plus ou moins redondantes, il devient nécessaire d'engager un processus de modernisation de son système d'information.

Cette opération consiste à cartographier le système d'information de l'entreprise afin de répondre à un triple objectif: le rationaliser, le rendre modulaire et réactif.

Cette démarche s'accompagne souvent d'une modélisation des processus de l'entreprise. Toutes les bases de données et applications de l'entreprise sont alors recensées, ainsi que les fonctions qu'elles remplissent.

Ce chapitre vise à illustrer le passage de la théorie (le quoi) à la pratique (le comment), en prenant appui sur les témoignages et le vécu des utilisateurs du système d'information. Ainsi, le lecteur trouvera dans les pages qui suivent, un ensemble de bonnes pratiques et de facteurs clés de succès du système d'information comptable afin de permettre sa performance et la fluidité de ses informations.

Section 1 : L'aspect technique du système d'information

A partir de l'état des lieux présenté dans le chapitre 4, il est possible de mesurer la capacité du système à évoluer dans le cadre du projet de réorganisation comptable projetée soit en abandonnant le système existant au profit d'un système plus performant et mieux adapté aux contraintes de la nouvelle organisation, soit en maintenant le système comptable assortie d'exigences d'évolution fortes afin de s'adapter aux contraintes d'échange de données dans le cadre la configuration retenue, c'est-à-dire, la localisation des applications et des données entre site central et entités opérationnelles (décentralisation) ou entre l'entreprise et ses prestataires externes (externalisation).

1. La proposition des alternatives en matière de système informatique

La comptabilité générale d'une entreprise demeure l'ultime réceptacle de toutes les opérations réalisées par les multiples activités déployées, la totalité ayant une répercussion financière, donc l'information doit être enregistrée, une fois assurée de sa fiabilité et de son exactitude. Cet enregistrement des opérations aboutit à l'établissement des balances comptables mensuelles et finalement aux comptes sociaux de fin d'exercice qui doivent refléter la véritable réalité de la situation financière et générale de l'entreprise.

Dans le cadre de l'élaboration des états financiers requis par le SCF « Système Comptable Financier » et en tenant une comptabilité informatisée dont les règles sont édictées par le Décret Exécutif n°09-110 du 7 avril 2009 fixant les conditions et modalités de tenue de la comptabilité au moyen de système informatique, Algérie Télécom, et pour la gestion de ses encaissements, a opter pour :

- L'introduction d'un système informatique GAIA, et qui, après l'analyse de l'état des lieux, s'avère défaillant puisqu'il n'a pas pris en compte certain nombre de particularités dans les relations commerciales entretenues avec la clientèle et les diverses modalités d'encaissements des redevances téléphoniques des abonnés,
- L'introduction d'un autre type de systèmes informatiques « les Billings-Fawri, Easy, Anis, Telegente pour les cartes de recharge et LTE pour la 4G » pour l'enregistrement chez le fournisseur et la facturation des produits ADSL aux clients et qui n'est pas en adéquation avec le système GAIA.
- L'introduction d'un troisième système informatique « ORACLE » qui s'avère être utilisé pour la gestion partielle des opérations financières et

comptables de l'entreprise notamment à travers l'imputation comptable des encaissements et l'enregistrement des factures réglées au niveau de la Direction Générale.

La diversité des systèmes informatiques retenus par Algérie Télécom dans le cadre du traitement des encaissements rendent un peu plus complexe l'atteinte de l'objectif de l'exhaustivité et de fiabilité de l'information financière qui permet d'acquérir l'assurance de la régularité, de la sincérité et de l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

Suite aux observations sur le terrain, aux niveaux des Agences Commerciales, Directions Opérationnelles et la Direction Générale, concernant les systèmes informatiques en place, nous proposons l'adoption de l'une des solutions suivantes :

- Soit l'identification des dysfonctionnements et la rectification des anomalies des systèmes existants ;
- soit l'adoption d'un ERP (Entreprise Ressources Planning) pour le traitement intégral des encaissements ;
- ou bien la mise en place d'un système informatique personnalisé élaboré par la Direction des Systèmes d'Information de l'entreprise.

1.1. Rectifier les anomalies des systèmes existants :

A travers l'état des lieux constaté, évoqué dans le chapitre 4, il est possible d'opter pour le maintien des systèmes informatiques existants assortis d'exigences d'évolutions fortes. En effet, dans le cadre du maintien des systèmes en place, il est possible de déceler les applications qui ne correspondent pas aux besoins des utilisateurs et de les rectifier ou de développer de nouvelles applications plus adaptées aux spécificités de l'entreprise.

Dans ce qui suit, un tableau qui résume tous les dysfonctionnements enregistrés dans le cadre du traitement des encaissements ainsi que les solutions possibles pour détourner les problèmes rencontrés.

Tableau n°90 : Rectification des anomalies

Problèmes existants	Solutions
L'existence de quatre bases de données GAIA pour l'enregistrement des encaissements : centre, est, ouest et sud.	L'utilisation d'une seule et unique base de données GAIA pour l'enregistrement des encaissements applicable sur le territoire national contribuera à faciliter la comptabilisation des encaissements des clients réglés en dehors de leur zone d'abonnement ainsi, à titre d'exemple, les clients abonnés dans la région est ayant réglés leurs factures dans la région centre n'auront pas de problème de suspension de ligne.
Les factures des produits ADSL ne portent aucune mention identifiant l'entreprise prestataire.	Insertion du logo de l'entreprise « Algérie Télécom » sur les factures des produits ADSL afin de s'assurer de la provenance des factures.
<p>La base de calcul des montants des droits de timbre lors de la facturation aux clients est différente selon le système informatique utilisé ; elle représente :</p> <ul style="list-style-type: none"> -01% du montant facturé au client arrondi à la valeur inférieure pour le système GAIA. -01% du montant facturé au client arrondi à la valeur supérieure pour le BILLING « Easy et Anis » -01% exact du montant facturé au client pour la facturation des produits Fawri. <p>Cette différence dans l'assiette de calcul du montant des droits de timbre crée des écarts allant de 50 DA à 100 DA par jours payés par les clients et non comptabilisés aux niveaux des agences commerciales. Ces écarts vont généralement au profit des caissiers.</p>	Le paramétrage des systèmes informatiques utilisés pour la facturation des produits ADSL aux clients notamment par la prise en compte de la même base de calcul du montant des droits de timbre qui devra être rapportée à celle utilisée dans le système GAIA (base de facturation des produits téléphoniques) puisqu'il représente le système de référence pour la comptabilisation ultérieure des encaissements.
Sur les déclarations de paiement (les souches) des factures téléphoniques, il est mentionné uniquement le n° d'identification du client. Tandis que sur les souches ADSL, il est mentionné le nom du client et son n° de téléphone.	<p>Uniformisation du contenu des déclarations de paiement où devront être mentionnés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nom du client, - N° de téléphone, - N° d'identification du client. <p>Cette uniformisation facilitera l'établissement d'états de rapprochements automatiques entre les encaissements saisis sur GAIA et ceux saisis sur les BILLINGS.</p>
Lors de l'enregistrement des	Le paramétrage de GAIA de manière à

<p>encaissements via les bureaux de poste aux niveaux des agences commerciales sur GAIA, la date figurant sur la situation de caisse GAIA est celle de la saisie de l'encaissement non la date du règlement de la facture.</p>	<p>prendre en considération les dates des règlements des factures via les bureaux de poste. Ce paramétrage permettra de réduire les ruptures de lignes prévues automatiquement après 15 jours de la date de facturation minimisant ainsi les réclamations des clients pour factures réglées.</p>
<p>Sur la situation de caisse de GAIA, il n'est pas mentionné le montant global des encaissements. Sur la situation récapitulative des encaissements, il n'est pas mentionné le montant des droits de timbre.</p>	<p>Le paramétrage du système GAIA de manière à retrouver sur les situations de caisses et les situations récapitulatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le montant des encaissements sans droits de timbre -Le montant des droits de timbre -Le montant encaissé <p>Cela allègera le travail des comptables aux niveaux des agences commerciales et permettra ainsi de réduire les erreurs.</p>
<p>L'imputation comptable des encaissements via les agences commerciales (y compris ceux via les bureaux de poste) se fait aux niveaux des Directions Opérationnelles.</p>	<p>L'installation du système de gestion financière ORACLE aux niveaux des ACTELS et la décentralisation de la comptabilité devra permettre l'imputation comptable, au jour le jour, des encaissements aux niveaux des agences commerciales ce qui réduira les erreurs et permettra d'avoir un aperçu sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le chiffre d'affaire de toute l'entreprise au moment de survenance de l'encaissement. -la comptabilité de chaque agence à tout moment.

Source : Elaboré par nos soins

1.2. Adoption d'un ERP (Entreprise Ressources Planning)

Une autre solution consiste à envisager, purement et simplement, l'abandon des systèmes existants au profit d'un système d'information intégré (ORACLE par exemple, puisque déjà acquis par l'organisme, avec utilisation de toute la capacité du système « gestion commerciale, gestion des stocks, gestion financière,... ») plus performant et mieux adapté aux contraintes de l'organisation.

La mise en place d'un nouveau système d'information « un ERP » (en français : PGI Progiciel de Gestion Intégrée) qui offre à l'entreprise l'opportunité de résoudre plusieurs dysfonctionnements. S'appuyant sur une base de données unique, il impose aux acteurs de l'entreprise de définir l'ensemble des règles de gestion et les référentiels qui veulent partager entre la finance, le commercial, le technique, les

ressources humaines...la productivité et l'efficacité administrative peuvent alors s'accroître en raison de la suppression des activités manuelle de ressaisie, de recherche, de comparaison, de rapprochement et de consolidation. Cette amélioration est particulièrement sensible pour la fonction financière au sens large qui, par nature, se trouve en position de réceptacle d'informations provenant des différents métiers de l'entreprise.

Les bénéfices (pour la fonction financière) vont se traduire par :

- Améliorer les délais de traitement des opérations comptables et de production des états de synthèses à travers une solution moderne centralisée qui mène à la réduction des temps de clôture, de consolidation et de reporting et une fiabilité accrue des informations produites ;
- Fédérer toutes les fonctions (commerciales, techniques et comptables) dans une seule application commune à tous les gestionnaires, simplifier et moderniser les circuits d'information mènent à des gains de productivité notamment dans les organisations très décentralisés.

En effet, la richesse fonctionnelle des ERP permet de renforcer les automatismes, en particulier au niveau de la comptabilité par l'intégration de la comptabilité générale, la valorisation des stocks, le contrôle des factures, la gestion des périodes comptables ou encore la traçabilité des pièces.

1.3.La création d'un système informatique personnalisé :

La collaboration d'Algérie Télécom avec ses différents fournisseurs en matière de systèmes informatique se tournait vers des solutions informatiques clés en main, mais ces méthodes traditionnelles pour le développement d'applications informatiques ne sont plus adaptées au climat économique dans lequel l'entreprise évolue :

- Les temps de développement sont trop longs. Lorsque le système informatique est enfin livré l'environnement de l'entreprise a lui largement évolué. Si le système correspondait aux besoins initiaux, il ne répond plus aux besoins actuels. Il est déjà obsolète avant d'être utilisé. Les cycles de vie d'outils de management sont devenus trop courts pour permettre un temps d'adaptation de plusieurs années.
- Les applications livrées ne répondent pas aux besoins des utilisateurs, parce que les utilisateurs n'ont pas participé suffisamment à l'élaboration de leur outil.
- Les personnes chargées du développement d'applications informatiques sont trop rarement consultées par les analystes et les concepteurs. Le développement a trop peu d'influence sur l'architecture du produit.
- Enfin, quand un produit connaît des difficultés de fonctionnement, personne n'est capable de diagnostiquer le problème, dans la mesure où personne ne possède une vue complète de l'outil depuis le système opératoire jusqu'à

son application dans l'entreprise. Les apports individuels à la réalisation du système sont trop fragmentés et l'environnement de fonctionnement trop fragile.

Vu la vitesse à laquelle les technologies et les marchés évoluent, l'entreprise doit se tourner vers des solutions destinées à lui offrir des avantages spécifiques en fonction de ses particularités.

La Direction des Systèmes d'Information devra élaborer des systèmes rapides et souples pour répondre aux besoins urgents dans un monde qui évolue rapidement. L'équipe DSI doit s'engager dans un monde relationnel nécessitant de traduire la technologie en langage d'entreprise, et l'investissement en valeur ajoutée. Pour se faire, il faudra respecter les principes suivants :

- Associer les utilisateurs à toutes les étapes de développement du système dès le début : construire des relations collaboratrices, se mettre d'accord sur les rôles,
- Autoriser l'équipe à prendre des décisions,
- Satisfaire les besoins du « business » avant tout : la définition des fonctions, les besoins en information,
- Développer de manière itérative : l'apport des utilisateurs et les priorités mises à jour; estimer à partir des fonctions les plus importantes, employer le concept de découpage en phases,
- Assurer la réversibilité des modifications,
- Intégrer les tests à toutes les étapes : tester les fonctions « business » en priorité, se concentrer sur les fonctions clés, répéter et enregistrer,
- délivrer des fournitures fréquentes,
- estimer par rapport aux besoins globaux
- évaluer les risques par rapport aux fonctions : capitaliser les causes de réussites et des échecs,
- spécifier un plan de référence global.

2. Le suivi de la performance du système informatique

Dans la palette des outils de management de la performance, il est possible de recourir à différentes méthodes tel que l'utilisation de tableaux de bord qui contribuent à souligner l'état d'avancement dans lequel se trouve un processus afin de permettre aux responsables de mettre en place des actions correctives.

Dans le domaine des systèmes d'information, on peut distinguer deux catégories de tableaux de bord selon les domaines concernés :

2.1. Les tableaux de bord opérationnels

Concernent principalement les outils informatiques. Ils permettent de suivre des données physiques élémentaires.

Ces outils permettent, le plus souvent, dans chaque service ou filiale, des états de suivi des plans de progrès. Dédiés au suivi de l'avancement des différentes actions engagées dans le cadre du plan de productivité du système d'information, ces états de reporting ont l'avantage de faire apparaître le degré de réalisation de la productivité du système d'information.

De manière générale, l'entreprise part du principe que l'analyse de la performance doit être déclinée selon la méthode QCD pour Qualité, Cout et Délai. Autrement dit, il s'agit de mettre en place non seulement des indicateurs financiers permettant une analyse économique en termes de couts mais également des indicateurs physiques ou qualitatifs rendant compte des aspects de délai et de qualité.

Après avoir été validées par le service de contrôle de gestion ou le comité de direction, les règles de calcul retenues pour chaque indicateur seront documentées dans une fiche technique et deviendront ainsi indiscutables quant à leur principe.

Tableau n°91 : Tableau de bord opérationnel applicable aux systèmes informatiques

Qualité	
Parc matériel	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi de l'inventaire matériel et applicatif - Suivi de l'obsolescence du parc matériel - Nombre de postes/ effectif global ou par département, service ou agence - Nombre d'imprimante / département, service ou agence - Taux d'utilisation des matériels et des logiciels - Adéquation logiciels installés/ matériel - Nombre de pannes par structure/ nombre total de panne
Applicatif	<ul style="list-style-type: none"> - Applications les plus utilisées - Disponibilité des applications - Nombre d'applications disponibles/ besoins en application - Réclamations par application/ total des réclamations - Suivi des erreurs et pannes - Nombre de pannes/ nombre des applications - Cycle de vie des applications - Suivi de la charge des réseaux
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des dispositifs installés (anti-virus, anti-intrusion, anti-spam, etc...) - Suivi et hiérarchisation des alertes - Date du dernier audit de sécurité effectué - Nombre d'alertes de sécurité traitées - Nombre de documents classés confidentiels et stockés non chiffrés - % d'applications sécurisées (ayant pris en compte les normes de sécurité de l'entreprise) - % de serveurs recourus (reprise sur incident majeur) - % de serveurs sauvegardés - % d'équipements critiques redondés - % des masters sécurisés disponibles
Help desk (interne et externe)	<ul style="list-style-type: none"> - Plaintes internes et externes - Nombre de plaintes externes/ nombre de plaintes - Taux de contrôle - Appels et intervention : répartition - Nombre de questions définitivement traitées/ en attente/ non résolues - Nombre des interventions traitées/ nombre des interventions - Perte de mot de passe

	<ul style="list-style-type: none"> - Intervention sur perte de mot de passe/ nombre d'intervention - Taux de correction
Satisfaction des clients	<ul style="list-style-type: none"> - Par questionnaire, enquête, sondage : réactivité, pertinence, délai... - Identification des besoins de formation - Adéquation logiciel installé et métier - Taux de satisfaction - Nombre de requêtes d'utilisation satisfaite/ nombre total des requêtes
Cout	
<ul style="list-style-type: none"> - % dépenses informatiques / chiffre d'affaires - Coûts liés aux déploiements des solutions de sécurité (disques miroir, redondance réseau, serveur...) - Coûts des incidents et accidents : perte et remplacement de matériels - Cout des interventions par structure/ cout global - Taux de panne et cout d'interventions par utilisateur et/ ou service - Coûts des interventions par type (télémaintenance, déplacement sur site, nombre de personnes mobilisées) - Cout d'assistance aux utilisateurs - Charges et consommations des consommables/ utilisateurs - Salaires et charges du service Help desk ajouté aux consommations des fournitures informatiques/ le nombre des utilisateurs du système informatique ou réseau 	
Délai	
Réseau et système	<ul style="list-style-type: none"> - Temps de réponse - Disponibilité, charge de la bande passante - Temps de rétablissement en cas d'incident - Durée d'intervention/ nombre d'interventions - Age moyen des postes informatiques, des applications
Maintenance	<ul style="list-style-type: none"> - Inventaire et suivi des contrats en cours (type, échéance) - Nombre et durée moyenne des interventions par type (télémaintenance, déplacement)

Source : Elaboré par nos soins

2.2. Les tableaux de bord fonctionnels

Ils s'adressent plus spécifiquement aux services fonctionnels (support) comme à la Direction Générale. Il s'agit de mettre en place des outils de pilotage permettant :

- Soit, de rendre compte des couts supportés et de la performance réalisée par rapport aux objectifs initiaux (cas de suivi des secteurs fonctionnels) ;
- Soit, de mesurer globalement la rentabilité économique et les résultats de la stratégie mise en œuvre par la Direction Générale.

Tableau n°92 : Tableau de bord fonctionnel applicable aux systèmes informatiques

Les indicateurs financiers et stratégiques	
Efficacité des investissements informatiques	<ul style="list-style-type: none"> - Budget IT/ EBE (Excédent Brut d'Exploitation) - Budget IT/ charge d'exploitation - Budget IT/ effectif IT - Budget IT/ investissements globaux - Budget IT/ effectif global
Répartition du budget IT	<ul style="list-style-type: none"> - Budget « matériel », « logiciel », « service », « rémunération », « formation »/ budget IT - Budget matériel : part des achats et des locations - Budget logiciel : bureautique et projets métiers - Budget logiciel / budget matériel - Budgets liés aux consommables - Budgets liés aux charges (téléphone, fixe-mobile, formation, rémunération, prestations sous-traitées) - Evolution des couts cachés
Contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des refacturations des prestations réalisées aux entités « métiers » - Suivi des marges et du résultat d'exploitation IT - Dépenses par projet - Calcul du cout de revient des produits informatiques (TCO) - Calcul du cout des activités (méthode ABC) - Identifier les écarts (surconsommation) entre différents services - Résultat d'exploitation - Valeur ajoutée - Résultat net comptable - Capacité d'autofinancement - Evolution des couts et en % du CA avec comparaisons avec les prévisions - Taux de formalisation et de documentation des principaux processus informatiques - % de postes de travail où l'utilisateur est administrateur local
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi du respect du « business plan » de l'entité IT - Suivi des investissements, capacité d'autofinancement - Gestion perspective et fidélisation des ressources humaines

- **Le niveau région** : il conserve un simple rôle économique de coordination et de gestion des différentes filiales. Il est aussi un palier de centralisation des informations budgétaires.
- **Le niveau filiale (de rang 1)** : il s'agit d'entités juridiques autonomes mais soumises à un reporting vis-à-vis du siège et de la région. Elles sont dotées de toutes les prérogatives administratives traditionnelles.
- **Les entités de gestion** : rattachées aux filiales de rang 1, elles correspondent à de véritables centres de responsabilités sous l'autorité d'un chef d'agence ou d'un chef de centre. A ce titre, elles disposent des outils nécessaires à l'analyse de leur activité économique (gestion vente/ client)
- **Le siège** : il conserve une fonction de support vis-à-vis des différentes filiales de rang 1. Les services comptables centraux ont notamment en charge la consolidation du groupe et son intégration fiscale.

3.1.2. Les missions dévolues à la fonction comptable centrale

- **La Direction des Finances et de la Comptabilité** : elle est membre du comité de direction et se voit plus particulièrement impliquée dans les options stratégiques du groupe. A ce titre, elle prend directement à son compte l'ensemble des aspects financiers relatifs à la politique générale : plan d'investissement et de financement et liens avec les organismes bancaires centraux, etc. Cette Direction dispose de quatre sous directions principales (marchés, comptabilité, budget, finances).
- **La Sous Direction de la Comptabilité** : sous l'autorité hiérarchique de la Direction des Finances et de la Comptabilité. La Sous Direction de la Comptabilité groupe doit détenir un rôle de supervision et d'harmonisation (procédures, calendrier d'arrêté) à l'égard des différentes entités décentralisées. Le service consolidation – reporting- contrôle budgétaire est en charge des différents travaux d'agrégation des informations économiques en provenance des filiales. Le contexte de décentralisation lui confère un rôle croissant en matière de centralisation des données du groupe. Les missions essentielles lui sont confiées sont la consolidation mensuelle et annuelle des comptes du groupe et la compilation des états de reporting.
- **La Direction d'Audit Interne** : garante de l'application des procédures administratives du groupe, elle a pour rôle de mener des audits comptables et financiers sur l'ensemble des filiales.
- **Les autres fonctions** : les autres fonctions centrales connexes (juridique, personnel, informatique) ont également des rôles d'assistance et de conseil à l'égard des entités décentralisées.

3.2. La structure du système d'information comptable

Au-delà du découpage de la fonction, la décentralisation administrative implique une nouvelle organisation de la répartition de l'information.

3.2.1. Le choix d'une configuration informatique de type réparti

Dans un contexte de décentralisation, la société doit adopter un système d'information de type réparti. Tout en maintenant la majorité des matériels existants, une répartition optimale de l'outil informatique doit être effectuée au sein des différentes filiales en fonction des volumes de traitement et des capacités de stockage requis. Cette configuration informatique consiste à doter chacune des filiales de rang 1 d'une machine disposant d'une autonomie propre. Parallèlement, une liaison permettant de connecter l'ensemble des machines décentralisées au site central qui peut ainsi communiquer (applications centrales) et intervenir sur les différents sites locaux. Par ailleurs, une gestion réseau permet de relier les différents systèmes informatiques périphériques tels que les micros.

3.2.2. La répartition entre applications centralisées et décentralisées

La délocalisation des moyens informatiques rend ainsi possible une décentralisation des principales applications administratives à usage local. Cette nouvelle organisation améliore sensiblement la gestion quotidienne des tâches. En effet, l'enregistrement comptable en temps réel offre des possibilités de consultation améliorée (court délai de réponse, convivialité) et la restitution en local des états comptables et de gestion. Par ailleurs, il assure la mise en œuvre immédiate des corrections d'erreur par une intervention directe sur le système. Enfin, l'autonomie donnée aux auxiliaires client et fournisseurs les rend plus performants.

Section 2 : La description des processus et des responsabilités

Le domaine des systèmes d'information a certes une forte composante technologique et informatique. Mais c'est seulement un aspect de ce domaine qui est en fait beaucoup plus vaste. Il s'agit de concevoir comment circule et est stockée l'information de façon efficace et cohérente pour toutes les activités d'une entreprise, d'un réseau d'entreprises...

Une attention particulière est portée à la fiabilité, à la qualité et à la cohérence des données. Cet objectif doit être atteint au travers de méthodes et d'outils qui permettent de construire les référentiels de données, d'organiser la circulation des informations entre les composants et de mesurer leur fiabilité. La description des processus et des responsabilités associées à chacune des données est un élément indispensable dans cette démarche de qualité.

Nous avons déjà évoqué la position stratégique de l'agence commerciale dans les opérations composant le chiffre d'affaires. Cette dernière a un rôle de base fondamental, il convient impérativement de lui fournir les moyens d'assumer correctement sa responsabilité dans la fiabilité des données financières et comptables qu'elle enregistre puis qu'elle transmet.

L'objectif est le développement de l'organisation des agences commerciales de manière à garantir la fluidité dans la circulation de l'information à travers ces structures et l'obtention d'un rapport harmonieux entre l'organisation et l'informatique. Cette organisation doit permettre de clarifier d'avantage les domaines de compétence d'attribution préalablement définis et la séparation plus précise des responsabilités et des prérogatives imparties aux cadres dirigeants chargés chacun d'accomplir des actes de gestion conformément à la délégation de pouvoirs qu'il reçoit de la Direction Générale.

Pour cela, un certain nombre de mesures préalables et importantes doivent être prises, pour faciliter à l'ACTEL, un enregistrement correct des opérations avec un processus indispensable de contrôle rigoureux.

1. Identification de l'organisation structurelle en place

Suite à notre passage aux trois agences commerciales précédemment citées, on a remarqué que l'organisation structurelle mise en place dans chacune des agences n'est pas conforme à l'organigramme standard (voir page 120) dicté par la Direction Générale. L'organisation structurelle de chaque agence est tenue en fonction de la perception son directeur.

A titre d'exemple, pour le cas de l'Agence Commerciale rattachée à la Direction Opérationnelle Centre, l'organisation structurelle en place respect l'organigramme

standard. Mais, en ce qui concerne les Agences Commerciales rattachées l'une à la Direction Opérationnelle Est et l'autre à la Direction Opérationnelle Ouest, les directeurs d'agences ont mis séparément des organisations similaires et qui s'unissent sur les points suivants :

- La fusion entre le département clientèle et le département commercial dans un seul département Front office qui constitue le point d'accueil « physique » unique des clients pour tous types de demandes commerciales et « facture ».

Dans ce département sont assurées les tâches suivantes :

- L'enregistrement des demandes de lignes téléphoniques et des lignes ADSL,
- Donner les réponses aux questions sur les demandes en cours,
- La fourniture des factures ADSL,
- Fourniture des explications sur les factures (téléphoniques et ADSL),
- Donner des informations sur les produits et services d'Algérie Télécom.
- L'enregistrement et le suivi des déclarations de dérangement.
- Délivrance des duplicata de facture et facturations détaillées.
- Vente des cartes prépayées et annuaires.
- L'encaissement des montants des factures.
- La mise à jour des données clients sur le système de gestion commerciale d'Algérie Télécom GAIA et sur les BILLINGS qui servent à la gestion des produits ADSL.

A la tête de ce département est désigné un chef de département front office qui supervise le travail des agents d'accueil.

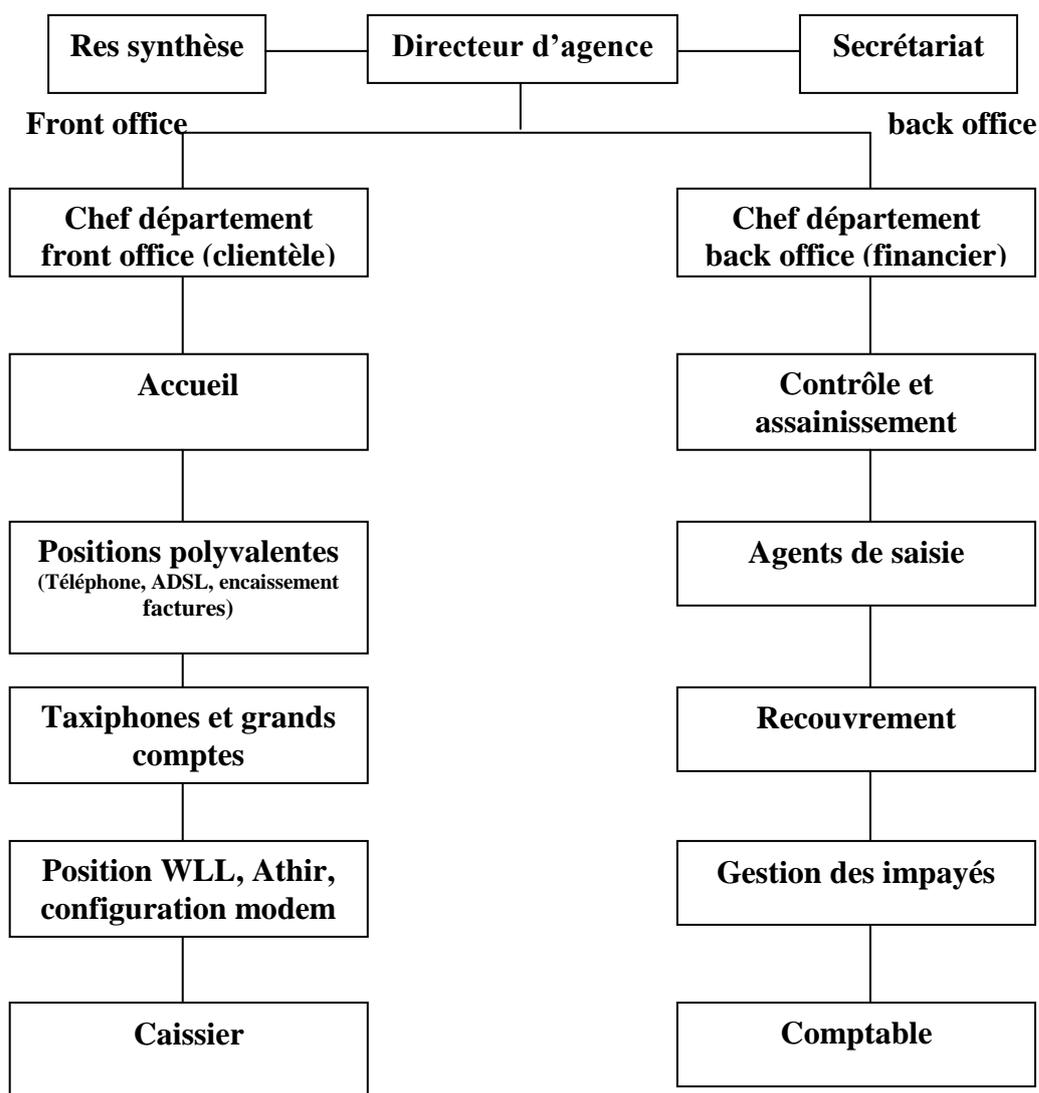
Ce département est constitué de plusieurs positions tel que le montre l'organigramme des agences ci-après (figure n°18).

- Un département back office qui est la face cachée de l'agence commerciale dont le rôle principale est :
 - Assurer le contrôle et l'assainissement des encaissements saisis au niveau du front office,
 - Lancer le traitement et l'encaissement des chèques reçus,
 - Lancer le recouvrement des chèques rejetés,
 - Traiter les demandes des clients envoyés par la Direction Générale ou par la Direction Opérationnelle de Télécommunication,
 - Relancer les clients indécidés,
 - Saisir et enregistrer les encaissements via les bureaux de poste,
 - Vérifier la validation des ventes des produits ADSL ;
 - Gérer les stocks de produits de l'agence,
 - Elaborer les situations mensuelles des encaissements.

Le département est chapoté par un chef de département back office dont les missions sont les suivantes :

- Diriger les agents de l'administration qui sont sous sa tutelle,
- Garantir la circulation de l'information au sein de son équipe,
- Valider les vacations d'encaissements,
- Assure la production des tableaux de bord et tableaux de synthèse des résultats de l'activité de l'agence.

Figure n° 18: Organisation structurelle appliquée par les agences commerciales visitées (est et ouest)



Source: Elaboré par nos soins sur la base des données fournies aux niveaux des agences commerciales

Les points de divergences quant aux organisations structurelles mises en place dans les deux agences commerciales figurent dans les tâches attribuées à chaque membre du personnel.

Tableau n°93 : Les points de divergence dans les organisations structurelles appliquées par les deux agences commerciales (Est et Ouest)

ACTEL rattachée à la DOT est	ACTEL rattachée à la DOT ouest
Suppression du poste de responsable synthèse. Les tâches de ce poste sont supportées par le chef de département back office.	Maintien du poste de responsable synthèse
Le contrôle de la validation des ventes ADSL se fait par pointage de la part d'un agent du département back office.	Le contrôle et le suivi de la validation des ventes ADSL se fait par le directeur de l'agence qui effectue des rapprochements à l'aide de tableaux Excel et en utilisant des formules appropriées.
Le versement des fonds est assuré par le comptable, chef de département back office ou le directeur de l'agence.	Le versement de fonds est assuré par le caissier principal.
La procédure de traitement des encaissements a été mise en place par le chef de département back office.	La procédure de traitement des encaissements a été mise en place par le directeur de l'agence.

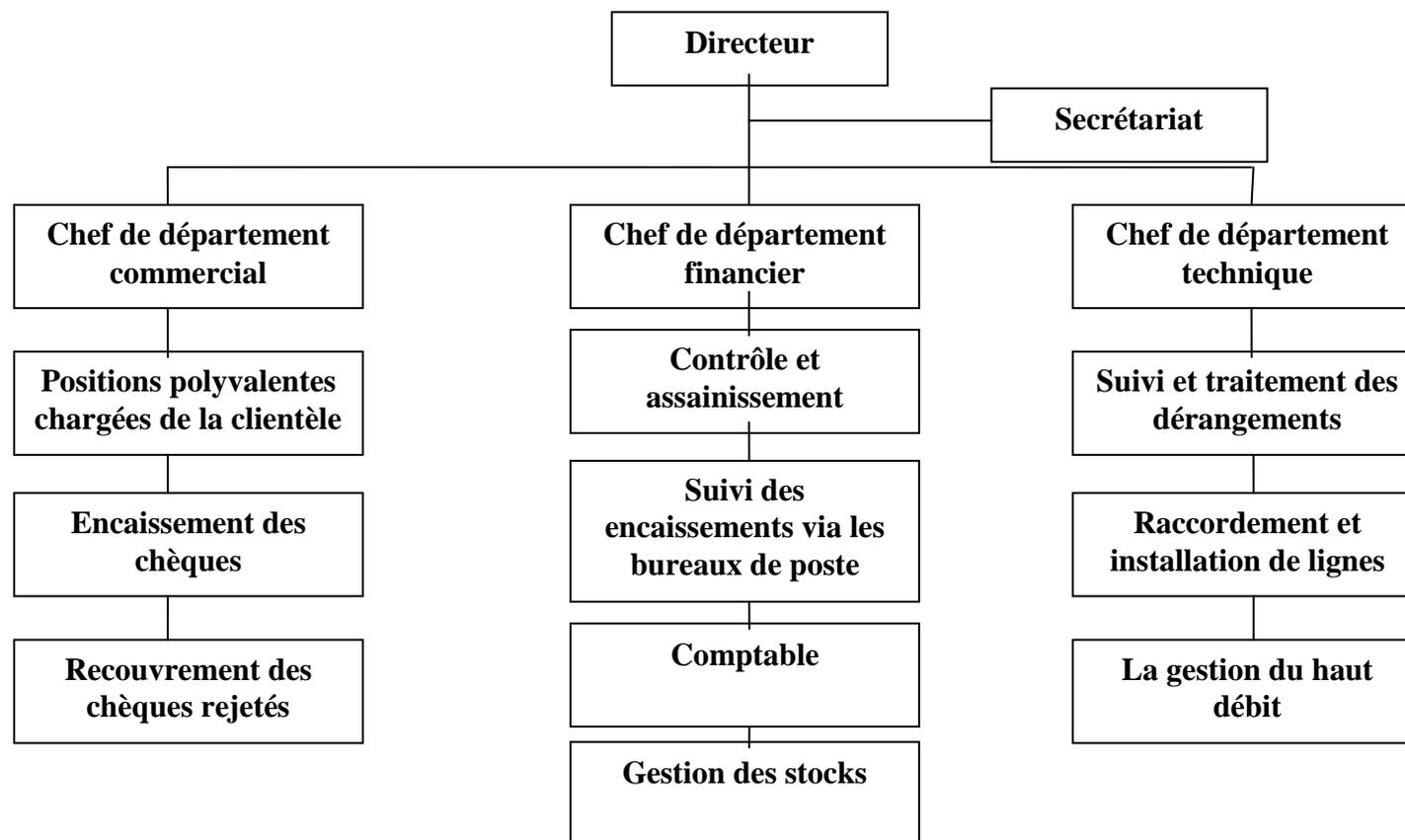
Source : Elaboré par nos soins

2. L'organisation structurelle à mettre en place

Une circulation fiable des informations passe par la mise en place d'une organisation structurelle adéquate aux agences commerciales tributaires d'une part importante des éléments comptables et financiers de l'entreprise.

Suites aux anomalies relevées aux niveaux des différentes organisations structurelles en place, on a souhaité proposer une organisation permettant une circulation optimale des informations tout en réduisant les dysfonctionnements existants :

Figure n° 19: L'organisation structurelle optimale



Source : Elaboré par nos soins

Selon cette organisation ; l'agence commerciale doit être constituée :

2.1.Le département commercial

Disposant de plusieurs positions polyvalentes pour les encaissements en espèces, une position d'encaissement des chèques et une position pour le recouvrement des chèques rejetés. Les agents de ce département doivent, en plus des tâches qui leur sont attribuées dans l'organisation en place, l'enregistrement des encaissements par catégorie de produits sur des tableurs Excel et une position pour l'encaissement des chèques.

Le département doit être géré par un chef de département commercial dont les missions sont les suivantes :

- La supervision du travail des agents d'accueil,
- Le versement des fonds auprès du bureau de poste choisi sur le compte de l'agence commerciale,
- Le contrôle quotidien de la validation des ventes ADSL sur les BILLING.

2.2.Le département financier

Dont le rôle est :

- La vérification de la saisie correcte des encaissements,
- Suivi des encaissements via les bureaux de poste,
- La comptabilisation des encaissements,
- Etablissement d'états de rapprochement périodiques,
- La gestion des stocks.

A la tête de ce département doit être nommé un chef de département financier dont les missions sont les suivantes :

- La supervision et la direction des agents de l'administration qui sont sous sa tutelle,
- La validation des encaissements,
- L'établissement de tableaux de bord mensuels

2.3.Le département technique

Dont le rôle est :

- Le suivi et le traitement des dérangements,
- Assurer le raccordement et l'installation des lignes,
- Réparer les dysfonctionnements dans les lignes,
- La gestion du haut débit.

Le rôle du chef de département technique est :

- La supervision du travail du personnel sous sa tutelle,

- La répartition des tâches,
- La validation des tâches effectuées.

Cette organisation ne peut fonctionner sans la mise en place d'un système d'information informatisé reliant les départements de la même agence entre eux et reliant l'agence commerciale aux différentes Directions d'attache. Un système permettant la consultation des informations par tous les agents d'AT habilités et à n'importe quel moment.

3. Organisation du département commercial

La diversité des activités d'Algérie Télécom, et l'importance des opérations financières qui en découlent tant en nombre qu'en montant, imposent la mise en place d'une organisation particulière dédiée aux opérations financières d'encaissements qui constituent, l'unique ressource financière à même garantir la survie et le développement de l'entreprise. L'efficacité de cette organisation est tributaire d'un environnement adéquat obtenu à travers la mise en place d'un document décrivant les procédures de fonctionnement, liées à la facturation, à la comptabilisation, et aux modes d'encaissements pour chaque produit. Dès lors que ce document est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles.

Cette organisation doit reposer sur l'identification des diverses natures d'opérations et modes d'encaissements avec la description précise des tâches confiées à chaque agent, à savoir :

- a) Les encaissements par caisse en espèce ;
- b) Les encaissements via les bureaux de poste ;
- c) Les encaissements par chèques ;
- d) Les encaissements par virements.

Remarque :

Or mis les encaissements via les bureaux de poste et les encaissements par virement qui seront traités au niveau du département financier, les encaissements en espèces et les encaissements par chèques peuvent être réglés aux niveaux des guichets du département commercial.

Ce document pourrait toucher les points suivants :

3.1.Éléments relatifs à la saisie des informations

Dans le cadre de l'application de l'instruction envoyée par la Direction Générale en mars 2013 portant la mise en place, dans chaque agence commerciale, de plusieurs positions d'encaissements, et dans le cadre de la rectification des anomalies des systèmes informatiques en place, il apparaît indispensable, de mettre en place un certain nombre d'actions complémentaires les unes par rapport aux autres :

- La création de plusieurs positions pour les encaissements en espèce ;
- La création d'une position pour les encaissements par chèques

Remarque :

Les factures dont les montants dépassent les 10 000DA devront faire l'objet d'un règlement par chèque ou par virement.

Dans chaque position, l'agent devra disposer d'un ordinateur doté des logiciels suivants :

- ❖ Les Billings (Fawri, Anis, Easy et cartes prépayées) qui seront utilisés pour la facturation, l'enregistrement des demandes d'installations ou d'achat et la validation des encaissements liés aux produits ADSL ;
- ❖ Le système d'information pour la gestion commerciale GAIA où l'agent devra enregistrer les différentes demandes des clients dans le domaine de la téléphonie fixe ainsi que les encaissements effectués. L'agent du département commercial devra ouvrir une seule et unique base de données pour l'enregistrement :
 - Des encaissements téléphoniques ;
 - Des encaissements ADSL et cartes prépayées.
 - Des encaissements divers.

Remarque :

- *Les encaissements divers concernent les encaissements issus de la vente des chargeurs, modems et annuaires.*
- *« chaque écriture comptable s'appuie sur une pièce justificative datée, établie sur papier ou sur un support assurant la fiabilité, la conservation et la restitution sur papier de son contenu »¹*

Chaque encaissement doit être accompagné obligatoirement d'un document justificatif, qui permet d'identifier la nature des services et le client concerné, afin d'imputer correctement l'opération dans le compte comptable approprié. Sans cela, l'opération comptable reste « suspendue » et se transforme en une comptabilité inexacte durant la période qui s'écoule entre l'encaissement et la comptabilisation.

Dans le cadre des encaissements divers, il est nécessaire de mettre en place des factures de vente mentionnant la catégorie du produit vendu, le nombre de pièces vendus, le prix de vente et le client concerné.

Sur la facture devra être mentionné la date de l'encaissement et le nom de l'agence où s'est effectué l'encaissement. Cette dernière devra être partagée en deux parties ; la partie supérieure sera remise au client comme preuve du règlement et la partie inférieure sera gardée comme preuve justifiant l'encaissement auprès du département financier.

- ❖ L'Excel où l'agent devra enregistrer les encaissements sur un tableur en mentionnant la nature du service ; le tableur aura la forme suivante :

¹Article 18 de la loi n°07 du 25/11/2007 portant système comptable financier.

Tableau n°94 : Situation globale des encaissements (37A)

Journée :			N° de vac :			N° du caissier :	
N°d'ordre	N° de facture	Produit/Service	Montant Sans DT	Mode d'encaissement	Montant DT	Montant TTC	Observation
1							
2							
3							
.							
.							
Total							
Signature du caissier			Signature du chef de département commercial			Signature du chef de département financier	

Source : Elaboré par nos soins

Sur ce tableur, le montant des droits de timbre devrait être mentionné automatiquement avec l'utilisation de formules Excel de manière à ce que dans le cas où l'encaissement s'est effectué en espèce ;

Le montant des droits de timbre = (1% du montant facturé sans droits de timbre) arrondi à la valeur inférieure.

Et

Le montant TTC = montant sans DT + montant DT

Dans le cas où l'encaissement s'est effectué par chèque ;

Le montant des droits de timbre = 0

A partir de la situation globale des encaissements (tableau n°94), d'autres formules devront être utilisées afin de classer automatiquement les encaissements dans des tableurs selon la catégorie du service et le mode d'encaissement. Ainsi, on va obtenir plusieurs tableurs Excel reflétant :

- L'état des encaissements téléphoniques réglés en espèces ;
- L'état des encaissements téléphoniques réglés par chèques ;
- L'état des encaissements Fawri réglés en espèces ;
- L'état des encaissements Fawri réglés par chèques ;
- L'état des encaissements Easy réglés en espèces ;
- L'état des encaissements Easy réglés chèques ;
- L'état des encaissements Anis/Anis+ réglés en espèces ;
- L'état des encaissements Anis/Anis+ réglés par chèques ;
- L'état des encaissements Athir réglés en espèces ;
- L'état des encaissements Athir réglés par chèques ;
- L'état des encaissements Al Amal/ cartes de recharges réglés en espèces ;
- L'état des encaissements Al Amal/ cartes de recharges réglés par chèques ;

- L'état des encaissements Modems/ Chargeurs/Annuaire réglés en espèces ;
- L'état des encaissements Modems/ Chargeurs/Annuaire réglés par chèques ;

Ces tableaux auront la forme suivante :

Tableau n°95 : Etat des encaissements du service réglés en espèces (37A)

Journée :		N° de vac :		N° du caissier :
N° d'ordre	N° facture	Montant sans DT	Montant DT	Montant TTC
1				
2				
3				
.				
Total				

Source : Elaboré par nos soins

Tableau n°96 : Etat des encaissements du service réglés par chèques (37A)

Journée :		N° de vac :		N° caissier :
N° d'ordre	N° de facture	Montant TTC	Observations	
Total				

Source : Elaboré par nos soins

Remarque :

Dans la colonne « observation » sera mentionner la nature du chèque (CCP ou bancaire) avec la précision du nom de la banque pour les chèques normalisés (bancaires).

3.2.Éléments généraux relatifs au traitement des informations de base

Pour le bon fonctionnement des agences commerciales :

- Les agents des départements commerciaux devront arrêté ou clôturé leurs vacations à tour de rôle de manière à assurer la fluidité du travail. L'agent assurant la vacation du matin dans une position d'encaissement donnée ne devra quitter son poste que lorsqu'il est remplacé par l'agent assurant la vacation de l'après midi ;
- Chaque agent ayant clôturé sa vacation se rapproche auprès du chef de département commercial afin de rendre compte sur les fonds détenus dans sa caisse. Chaque agent devra pour cet effet, remettre au chef de département commercial :

- Pour les encaissements réglés par chèques : les déclarations de paiements (souches), la situation de caisse GAIA, la situation récapitulative des encaissements, les chèques reçus, les tableurs Excel ;
 - Pour les encaissements réglés en espèces : les déclarations de paiement, la situation de caisse GAIA, les tableurs Excel, l'argent détenu en caisse.
-
- Le chef de département commercial devra s'assurer, pour chaque agent, de la concordance du montant global des encaissements figurant sur la situation de caisse GAIA et le montant global des encaissements enregistré sur les 37A. Il devra aussi s'assurer de la correspondance du montant global des encaissements réglés en espèces avec les fonds détenus dans la caisse de chaque agent.
 - Le chef de département commercial devra établir une situation des caisses retraçant tous les encaissements obtenant ainsi, pour chaque vacation : le montant global des encaissements en espèce et le montant global des encaissements par chèques.
 - Les montants encaissés en espèces devront être versé par le chef de département commercial sur le compte de l'Agence commerciale auprès d'un bureau de poste désigné.
 - Une fois que le versement des espèces sur le compte de l'agence commerciale fut effectué, le chef de département commercial remet le talon de paiement au chef de département financier.

Tableau n°97 : Situation des caisses (Département Commercial)

Journée :					Nom de l'agence commerciale :				
N° de caissier	Nom de l'agent	N° de vac	Nb de souches esp	Encaissements sans DT	DT	DT Athir	Encaissements espèces	Nb de souches chèques	Encaissements par chèques
1									
2									
.									
Total									
Signature du chef de département commercial					Signature du chef de département financier				

Source : Elaboré par nos soins

Remarque :

- *Le chef de département commercial doit signer la situation globale des encaissements ainsi que l'état des caisses ce qui montre son approbation quant au contenu de ces document.*
- *Ces mêmes documents doivent être signés par le chef de département financier comme preuve de réception de ces états ainsi que les déclarations de paiement et l'original des chèques y afférentes.*

3.3.Le rapprochement entre les encaissements enregistrés et les BILLINGS

Le suivi des encaissements enregistrés sur le BILLING se fait indépendamment du suivi comptable des encaissements.

Le suivi des BILLINGS devra être effectué par le chef de département commercial, en procédant au rapprochement automatique des encaissements enregistrés sur le système GAIA de celles enregistrées sur les BILLINGS. Ce rapprochement est assuré par la mise en place d'une même base de données commune aux les deux systèmes (BILLING/ GAIA). De ce fait, pour une période donnée, les écarts entre la date de l'encaissement enregistrée sur GAIA et la date de validation de l'encaissement enregistrée sur le BILLING vont apparaitre automatiquement grâce à l'utilisation de formules Excel et la maîtrise indiscutable de l'outil de travail par le chef de département commercial.

Cet état de rapprochement entre les BILLINGS et GAIA devra permettre de contrôler le travail des agents du département commercial à travers la vérification de la durée qui s'écoule entre l'encaissement des factures et la validation des encaissements. A travers cet état de rapprochement, le chef de département commercial va déceler les encaissements enregistrés sur GAIA non validés sur les BILLINGS et qui vont susciter les réclamations des clients et les encaissements validés sur les BILLINGS (la validation de l'encaissement implique le rétablissement de la ligne) mais non enregistrés sur GAIA (donc non encaissés) et qui indique qu'il y a de mauvaises intensions de la part du personnel.

Section 3 : L'organisation comptable et financière des agences commerciales

La mise en place d'un système d'information performant, oblige l'entreprise de situer les axes prioritaires, aussi bien pour assurer l'interopérabilité des solutions métiers que pour les fiabiliser et les rendre « communicantes » entre elles. Le processus de mise à niveau et d'urbanisation du système d'information permet de formaliser les activités d'Algérie Télécom, d'en faciliter le contrôle, la gouvernance et de créer les conditions idéales pour partager l'information.

Nous rappelons si besoin est, l'importance des opérations financières et comptables réalisés au niveau d'une ACTEL, tant pour leur nature qui forme l'essentiel du chiffre d'affaires de l'entreprise, et par leur nombre et leur diversité ; que par l'ampleur des risques financiers qui en découlent.

Donc, de leur correct enregistrement, de leur suivi, et de leur contrôle, dépendent la fiabilité des informations et de la crédibilité des comptes de l'entreprise.

C'est pour ces raisons hautement objectives, que l'organisation des fonctions financières et comptables d'une ACTEL doivent retrouver l'importance des missions qui leur reviennent.

1. La pré comptabilisation des encaissements

1.1. Le contrôle de la fiabilité des informations relatives aux encaissements

1.1.1. Les encaissements via la caisse ACTEL

Le traitement des encaissements au niveau du département financier commence par la vérification de l'exactitude des informations enregistrées au niveau du département commercial. Le chef de département finance reçoit des déclarations de paiements ainsi que les chèques reçus, les situations des caisses GAIA et les états des encaissements (37A) qu'il devra signer pour certifier leur réception et les remettre aux agents du département désignés pour le contrôle et la vérification des informations reçues.

Les agents du département financier devront vérifier d'une part la correspondance des déclarations de paiements avec les montants saisis sur les situations de caisses GAIA, et d'autre part la correspondance des déclarations de paiements avec ce qui est saisi sur l'état global des encaissements (37A) (la vérification s'articule essentiellement autour de la correspondance des montants saisis, le mode de paiement, la catégorie ou la nature de service facturé).

Toute erreur constatée devra être signalée au chef de département financier. Ce dernier ouvrira une nouvelle base de données GAIA afin de rectifier l'erreur de saisie et la soulève au chef de département commercial afin de rectifier les écarts auprès du personnel sous sa tutelle. S'il n'y a pas d'erreur d'imputation, le chef de département financier devra valider la vacation (la base de données sur GAIA).

Une deuxième vérification de l'exactitude des informations est établie par le comptable qui devra rapprocher les données issues de GAIA avec celles saisies sur les états d'encaissements par produit. Pour cela, et sur la base des situations de caisses GAIA saisies par les agents du département commercial de l'agence, le comptable rapporte, sur un tableau appelé : état des caisses, le total encaissé par chaque agent en précisant le nombre de souches encaissées en espèce et par chèques, le montant des droits de timbre, le montant des encaissements sans droits de timbre, le montant des encaissements TTC, le montant des encaissements par chèques

Remarque :

En premier lieu, le comptable devra consolider les informations issues des états d'encaissements par produit de tous les agents du département commercial de l'agence dans un même tableau.

Dans un second lieu, le comptable devra dresser un tableau appelé : bordereau des encaissements par produit où devront être mentionné, pour chaque produit, le nombre de souches encaissées, le montant des droits de timbre, le montant des encaissements sans droits de timbre, le montant des encaissements TTC, le montant des encaissements par chèques. Ces montants seront obtenus par l'addition des montants des encaissements par produit de tous les agents.

Tableau n°98 : Etat des caisses (Département Financier)

N° du caissier	N° de vac	Nb de souches esp	Encaissements sans DT	Montant DT	Encaissements TTC	Nb de souches chèques	Encaissements par chèques
1							
2							
.							
Total							

Source : Elaboré par nos soins

Tableau n°99 : Bordereau des encaissements par produit

Produit	Nb souches esp	Montant sans DT	DT	Encaissements esp	Nb souches par chèques	Encaissements chèques
Tel						
Fawri						
Easy						
Anis						
Athir						
cartes						
Chargeurs/ modems						
Total						

Source : Elaboré par nos soins

Les totaux obtenus dans l'état des caisses doivent correspondre aux totaux obtenus dans le bordereau des encaissements par produit.

1.1.2. Les encaissements via les structures d'Algérie Poste

a) Le traitement des encaissements au niveau des bureaux de poste

Le traitement des encaissements via les structures d'Algérie Poste nécessite une révision complète des modalités actuelles qui posent actuellement d'énormes problèmes tant pour la comptabilisation des encaissements en espèce que pour le suivi des chèques reçus, et ce par la négociation d'un nouveau protocole d'accord entre Algérie Télécom et Algérie Postes qui redéfinisse des procédures d'opérations plus conformes aux besoins et exigences naturelles d'Algérie Télécom qui lui confie une grande partie de ses encaissements, et notamment :

- Doter la position d'encaissement au niveau d'Algérie Poste d'un ordinateur connecté au réseau d'Algérie Télécom alimenté par le logiciel GAIA utilisable pour l'enregistrement instantané des encaissements. Cette mise en place devrait réduire les réclamations des clients dues aux ruptures de lignes pour non règlements des factures (des factures encaissées aux niveaux des structures d'Algérie Poste, non enregistrées au niveau d'Algérie Télécom suite au non respect des délais d'envoi des situations d'encaissements aux agences commerciales pour enregistrement).
- Lors de l'enregistrement des encaissements sur GAIA, l'agent au niveau du bureau de poste ouvrira deux bases de données ; l'une pour l'enregistrement des encaissements en espèces et l'autre pour l'enregistrement des encaissements par chèques.

- Les souches encaissées devront être envoyées à l'agence commerciale d'attache dans un délai qui ne dépasse pas les 72 heures pour contrôle et comptabilisation.
- Le montant des encaissements en espèce doit être impérativement versé, et dans la même journée, sur le compte CCP de l'agence commerciale d'attache.
- Quotidiennement, les encaissements par chèques doivent être mentionnés sur un bordereau d'envoi destiné à l'agence commerciale d'attache où devront être mentionnées les informations suivantes : n° de facture, produit, n° de chèque, n° de client, montant, la nature du chèque reçu, la banque destinataire.
- Algérie Poste devrait assurer la disponibilité rapide des extraits de comptes CH500 indiquant les montants versés sur les comptes des agences commerciales. Cela implique notamment les montants des encaissements en espèces réglés aux niveaux des agences commerciales, les montants des encaissements en espèces réglés aux niveaux des bureaux de poste, les montants des chèques encaissés avec indication indispensables (n° des chèques, les montants et le nom de la banque), les montants des virements opérés sur les comptes des agences commerciales.
- Afin d'éviter la circulation des liquidités aux niveaux des agences commerciales, Algérie Télécom devrait permettre aux structures d'Algérie Poste de suspendre les montants des droits de vac directement des comptes des agences commerciales puisque cette opération est tolérée pour le prélèvement des montants des frais postaux liés aux transferts de fonds des comptes des agences commerciales au compte d'Algérie télécom.

Remarque :

Etant donné la non disponibilité des Billings pour la validation des encaissements aux niveaux des bureaux de poste, il est préférable d'attribuer aux bureaux de poste les encaissements des factures téléphoniques uniquement. Cela permettra de réduire les réclamations des clients dont les lignes n'ont pas été rétablies malgré le règlement de leurs factures.

b) Le traitement des encaissements aux niveaux des agences commerciales d'attache

Après réception des déclarations de paiements correspondantes aux encaissements via les bureaux de poste et les bordereaux d'envois des chèques, par journée, l'agent du département financier au niveau de l'agence commerciale d'attache chargé du traitement des encaissements via les bureaux de poste devra imprimer à partir de GAIA ; les situations de caisse correspondantes à chaque journée encaissée. L'agent devra vérifier par pointage la correspondance des montants sur les souches avec les montants saisis sur les situations de caisses.

L'agent devra, aussi, saisir les encaissements par journée et pour chaque bureau de poste rattaché à l'agence, sur des documents (37A) reflétant l'état global des encaissements en précisant le mode d'encaissement, les montants des droits de timbre et la catégorie du produit vendu ou du service rendu comme suit :

Tableau n°100 : Etat global des encaissements via le bureau de poste

Bureau de poste :							
Journée :							
N° vac :							
Nom du caissier :							
Nom de l'agent de saisie :							
N° d'ordre	N° facture	Produit	Montant sans DT	Mode de paiement	DT	Montant TTC	observation
1							
2							
.							
Total							

Source : Elaboré par nos soins

A partir de ce document, un classement automatique des encaissements selon la nature du service et le mode de paiement devra s'opérer comme c'est le cas pour les encaissements via les caisses des agences commerciales.

Une deuxième vérification de l'exactitude des informations en provenance des bureaux de poste est établie par le comptable de la même manière que celle effectuée pour les encaissements via la caisse ACTEL. C'est-à-dire, le comptable devra rapprocher, pour chaque bureau de poste rattaché à l'ACTEL, les informations issues des situations de caisse GAIA et les bordereaux des encaissements par produit.

1.1.3. Les virements

Certaines factures sont réglées par virements sur le compte de l'agence commerciale. Pour permettre un suivi minutieux des virements effectués, le comptable doit établir un état de rapprochement entre les ordres de virements reçus de la part des clients et les extraits de comptes ou le relevé de compte reçus de la part d'Algérie Poste attestant les encaissements des virements.

Sur l'ordre de virement, il est nécessaire de retrouver les informations relatives aux numéros de factures concernées par le virement.

Tableau n°101 : Etat de rapprochement –virement-

Relevé de compte		Comptabilité de l'agence		
Date	Montant	Date	Montant de l'ordre de virement	Factures concernées
01/01				
.				
.				

Source : Elaboré par l'auteur

Une fois que le comptable se soit assuré que les montants des ordres de virements ont été crédités sur le compte de l'agence commerciale, il remet les ordres de virements au chef de département finance afin de solder sur GAIA les factures encaissées.

1.2. Le suivi des chèques reçus remis par les clients

1.2.1. Les chèques reçus aux niveaux des bureaux de poste

Le protocole mis en place actuellement aux niveaux des bureaux de poste a pour base un système d'escompte automatique des chèques reçus dont les montants sont crédités sur le compte de l'ACTEL dans la journée de réception des chèques. Or, même si cette procédure permet le recouvrement immédiat des chèques reçus, elle met la Direction des Recouvrements rattachée à la Direction Générale ainsi que la Sous Direction de la Comptabilité devant un enjeu de taille et qui s'articule autour du suivi des chèques notamment en ce qui concerne les chèques rejetés et les chèques égarés. L'entreprise ne peut garantir la traçabilité des chèques reçus aux niveaux des bureaux de poste et ne peut effectuer des contrôles quant au respect des dates de remise des chèques à l'encaissement.

D'après le constat, on a jugé qu'il était plus raisonnable d'assurer le suivi des chèques reçus aux niveaux du bureaux de poste en saisissant, au niveau de chaque bureau de poste, les références des chèques reçus dans un tableau appelé : bordereau d'envoi des chèques reçus dont la copie, l'original des chèques ainsi que les déclarations de paiement seront envoyés à l'agence commerciale d'attache pour encaissements et comptabilisation.

Tableau n°102 : Liste des chèques reçus

Nom du bureau de poste							
Journée :							
N° d'ordre	N° facture	Produit	N° de chèque	Nom du client	Montant	Observation	Banque domiciliataire
1							
2							
.							

Source : Elaboré par nos soins

1.2.2. Les chèques reçus au niveau de la caisse ACTEL

Après vérification des montants des chèques reçus aux niveaux des guichets de l'agence par le chef de département commercial, ce dernier les remet au chef de département financier.

Le chef de département financier signe les pièces justifiant la réception des chèques au niveau de son département et remet les chèques au comptable pour comptabilisation et remise à l'encaissement.

Sur ce, chaque jour, le comptable établit deux bordereaux de remise de chèques : un bordereau pour l'enregistrement des chèques CCP reçus de la part des clients pendant une journée et un deuxième bordereau pour l'enregistrement des chèques bancaires reçus. A ces deux listes viendront s'ajouter les chèques reçus via les bureaux de poste dans la même journée (selon la nature des chèques : CCP ou bancaires).

Tableau n°103 : Bordereau de remise des chèques CCP

Journée :			Nom de l'agence commerciale :	
N° d'ordre	N° de facture	N° de compte	Tireur	Montant
1				
2				
.				
Total				

Source : Elaboré par nos soins

Tableau n°104 : Bordereau de remise des chèques bancaires

Journée :					
Nom de l'agence commerciale					
N° d'ordre	N° de facture	N° de compte	Tireur	Banque tiré	Montant
1					
2					
.					
Total					

Source : Elaboré par nos soins

Le bordereau de remise des chèques CCP sera envoyé au Centre National des Chèques Postaux pour encaissement tandis que le bordereau de remise des chèques bancaires, il sera envoyé au bureau de poste désigné par la Direction de l'Agence pour disponibilité du matériel permettant d'effectuer la télé compensation des chèques normalisés.

Remarque :

L'enregistrement des chèques reçus de la part des clients dans des bordereaux de remise de chèque en fonction de la journée dans laquelle ils ont été reçus permet à

la Direction d'attache d'effectuer les contrôles auprès des bureaux de poste désignés pour la remise des chèques afin de détecter les retards et le non respect des délais effectués par les agences commerciales pour la remise des chèques reçus.

1.2.3. Les chèques rejetés :

Chaque jour, une liste des chèques non encaissés avec le motif du rejet est dressée par le comptable. Cette liste devra être remise au chef de département financier qui suspend la validation de l'encaissement concerné par le chèque permettant de considérer la facture y afférente non réglée d'où la suspension de la ligne du client qui sera obligé de se rapprocher de son agence commerciale d'attache pour réclamation où il sera prié de régler sa facture en espèce.

2. La comptabilisation des encaissements et son contrôle

2.1. Les situations mensuelles des encaissements :

Jour après jour, et pour chaque produit, le comptable doit suivre les encaissements par la tenue d'un état des encaissements où seront reportées toutes les informations relatives aux encaissements issus de la vente d'un produit en tenant compte des différents modes de paiement, le nombre de souches encaissées pour chaque mode de paiement, le montant des droits de timbre, le montant des encaissements sans droits de timbre et le montant des encaissements clients. Ainsi, seront dressés plusieurs états des encaissements mensuels :

- Etat mensuel des encaissements téléphoniques via la caisse ACTEL ;
- Etat mensuel des encaissements téléphoniques via les bureaux de poste ;
- Etat mensuel des encaissements ADSL Fawri
- Etat mensuel des encaissements ADSL Easy
- Etat mensuel des encaissements ADSL Anis/anis+
- Etat mensuel des encaissements ADSL Athir
- Etat mensuel des encaissements ADSL carte Amal/ cartes de recharge
- Etat mensuel des encaissements ADSL chargeurs/ modems/ annuaires

Ces états d'encaissements prendront la forme suivante :

Tableau n°105 : Etat des encaissements mensuels du mois : ...TLP

journée	N° vac	Nb souches espèce	Numéraire SDT	DT	Total numéraire	Nb souches chèques	Montant chèques	Total chèque + espèce SDT	N° vac virement	Nb de souches	Total virement
01											
01											
02											
02											
.											
.											
.											
30											
Total											

Source : Elaboré par nos soins

Remarque :

Sur la base des différents états mensuels des encaissements téléphoniques via les bureaux de poste (pour chaque bureau de poste rattaché à l'ACTEL), et afin d'avoir la situation globale des encaissements via les bureaux de poste, le comptable devra dresser le tableau suivant :

Tableau n°106 : Situation des encaissements des bureaux de poste

Bureau de poste	Nb souches Tel	Montant Tel sans DT	DT	Montant encaissé	Nb souches chèques	Montant chèque
BP 1						
BP 2						
.						
.						
Total						

Source : Elaboré par nos soins

2.2.Le rapprochement entre les encaissements comptabilisés et les versements opérés

Après versement des montants encaissés en espèce par le chef de département commercial sur le compte de l'ACTEL. Ce dernier remet le talon de paiement au chef de département financier qui tient un tableau de suivi des vacations où il devra mentionner, au jour le jour, le montant des fonds versés sur le compte de son ACTEL.

Cette comptabilisation devra être en complément au travail effectué par le comptable par la tenue des états mensuels d'encaissement et qui devra être connecté avec le réseau de l'agence afin de permettre au chef de département finance d'avoir un œil permanent sur le travail effectué indiquant les montants des encaissements comptabilisés et les comparer aux montants versés sur le compte de l'ACTEL.

Tout retard de comptabilisation par le comptable ou tout retard de versement des espèces devra apparaître sur ce tableau.

Tableau n°107 : Suivi des vacances avec les encaissements du mois :

Journée	TLP	FAWRI	EASY	ATHIR	ANIS	CARTE AMAL/ cartes de recharges ADSL	Chargeurs/ modems/ annuaires	Total chèques	DT	Total espèce	VAC 1	Date de virement sur le compte	Droit de vac	Divergence	N° caissier	Obs.
01																
01																
02																
02																
.																
.																
.																
30																
30																
Total																

Source : Elaboré par nos soins

3. L'imputation comptable des encaissements

Pour permettre un suivi comptable précis des encaissements, il faut d'abord décentraliser la comptabilité de l'entreprise en connectant les agences commerciales au réseau de l'entreprise « ORACLE » pour la gestion financière et comptable afin de permettre un enregistrement instantané des encaissements de manière à permettre aux ayant droit à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise d'avoir un aperçu sur les encaissements à n'importe quel moment.

L'utilisation d'un seul système informatique pour l'imputation comptable des encaissements devrait permettre :

- La traçabilité des pièces justifiant les encaissements ce qui sera en adéquation avec les prescriptions du Décret Exécutif fixant les modalités de tenue de la comptabilité au moyen d'un système informatique « tout enregistrement comptable doit préciser l'origine, le contenu et l'imputation de chaque donnée ainsi que les références de la pièce justificative qui l'appui »¹.
- L'identification des utilisateurs du système ainsi que les pouvoirs qui leurs sont octroyés « chaque utilisateur du logiciel de comptabilité doit faire l'objet d'une procédure d'identification de l'utilisateur, suivi de son authentification cadrée par les habilitations qui lui ont été octroyées »²

Chose qui est impossible avec la procédure de comptabilisation en place surtout quand l'imputation comptable des encaissements se fait par le biais de tableurs Excel ne donnant ainsi aucune information sur les utilisateurs des tableurs. Et où la comptabilité tenue aux niveaux des agences commerciales n'est en aucun cas exploitée.

Cette connexion au réseau de l'entreprise doit être accompagnée de la mise en place d'une procédure de comptabilisation des encaissements avec l'utilisation d'un plan de comptes de référence en adéquation avec la nomenclature du Système Comptable Financier Algérien en prenant en considération les modalités d'utilisation et les particularités d'Algérie Télécom.

Ainsi, et avant de proposer ce qui est à notre sens la procédure optimale pour l'imputation comptable des encaissements d'Algérie Télécom, on propose :

¹Article 5 du décret exécutif n°09-110 fixant les conditions et modalités de tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatiques.

²Article 17 du décret exécutif n°09-110 fixant les conditions et modalités de tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatiques.

- L'utilisation du compte « 515 : trésor public et autres organismes publics » pour identifier les comptes CCP des agences commerciales au lieu du compte « 517 : autres organismes financiers ».
- L'utilisation du compte « 626 : frais postaux et télécommunications » pour identifier le montant des droits de versement accéléré (VAC) prélevés sur les comptes CCP des agences commerciales et le montant des commissions versées aux bureaux de poste au lieu du compte « 627 : services bancaires et assimilés ».
- L'utilisation du compte « 4457 : TVA collectée » pour constater le montant de la TVA collectée sur encaissements au lieu du compte actuellement utilisé « 4451 » et qui d'après la nomenclature du SCF doit être utilisé pour identifier le montant de la TVA à décaisser.

3.1.L'imputation des encaissements en espèce via la caisse ACTEL :

L'imputation comptable des encaissements en espèce devra passer par deux étapes :

3.1.1. La constatation des règlements des factures

L'encaissement des factures en espèce donne lieu à l'enregistrement du montant des droits de timbre qui n'a pas été imputé antérieurement lors de l'enregistrement comptable relatif à la facturation par prudence vu le manque d'informations concernant le mode de règlement des clients.

Les encaissements en espèce sont d'abord mis au niveau de la caisse de l'agence commerciale d'où l'écriture :

Tableau n°108 : Fiche d'imputation comptable des encaissements en espèce

		Jour		
531		Caisse ACTEL	A	B C
	411	Client		
	4454	Droits de timbre L'encaissement au niveau de l'ACTEL		

Source : Elaboré par nos soins

3.1.2. Le versement des fonds sur le compte de l'agence commerciale

L'imputation comptable des versements sur les comptes des ACTELS doit prendre en considération les montants des encaissements de la veille (β) et dont le versement a été opéré la journée en cours, le solde final disponible au niveau de la caisse ACTEL (α) qui ne sera pas versé sur le compte CCP de l'agence que le lendemain et le montant des droits de vac qui (selon le nouveau protocole qui devra être mis en place) devra être prélevé automatiquement pour chaque versement sur le compte de l'ACTEL d'où l'écriture :

Tableau n°109 : Fiche d'imputation comptable des versements sur le compte de l'ACTEL

		Mois		
515		Compte CCP de l'ACTEL	X	
626		Frais postaux et de télécommunication : droits de vac	Y	
	531	Caisse ACTEL		A+β-
		Versements sur les comptes de l'ACTEL		α

Source : Elaboré par nos soins

3.2.L'imputation des encaissements en espèce via les bureaux de poste

3.2.1. Constatation des règlements de factures

Pour chaque bureau de poste, le comptable au niveau de l'agence commerciale devra enregistrer les encaissements réglés en espèce par les clients où il devra constater l'encaissement des fonds au niveau du bureau de poste par l'écriture :

Tableau n°110 : Fiche d'imputation comptable relative aux encaissements en espèce via les bureaux de poste

		Jour		
532		Caisse bureau de poste	A	
	411	Client		B
	4454	Droits de timbre		C
		L'encaissement au niveau du bureau de poste		

Source : Elaboré par nos soins

3.2.2. Le versement des fonds sur le compte de l'ACTEL d'attache

Le versement des fonds encaissés en espèce sur le compte de l'agence commerciale sera constaté par l'écriture suivante :

Tableau n°111 : Fiche d'imputation comptable des versements des encaissements en espèce via les bureaux de poste

		Jour		
515		Compte CCP de l'ACTEL	X	
626		Frais postaux et de télécommunication : droits de vac	Y	
	532	Caisse bureau de poste		A
		Versements sur les comptes de l'ACTEL		

Source : Elaboré par nos soins

Sachant que les fonds encaissés au niveau du bureau de poste seront totalement versés sur le compte de l'ACTEL.

3.3.L'imputation des encaissements par chèques

Le traitement comptable des chèques devra passer par trois étapes :

3.3.1. La réception des chèques remis par les clients

a) Via les bureaux de poste

Les chèques reçus aux niveaux des bureaux de poste devront faire l'objet d'une écriture comptable constatant le règlement des factures par chèques de la part des clients d'où l'écriture :

Tableau n°112 : Fiche d'imputation comptable relative à la réception des chèques via l'ACTEL

Jour				
4672		Chèques reçus (chèques encaissés via les bureaux de poste)	D	
	411	Client		D
		La réception des chèques via les bureaux de poste		

Source : Elaboré par nos soins

Au niveau de chaque bureau de poste, la liste des chèques reçus ainsi que l'original des chèques sera envoyé à l'agence commerciale d'attache pour comptabilisation et encaissement d'où l'écriture :

Tableau n°113 : Fiche d'imputation comptable relative au transfert des chèques reçus via les bureaux de poste

Jour				
46712		Chèques au niveau de l'ACTEL en provenance du bureau de poste	D	
	4672	Chèques reçus (chèques encaissés via les bureaux de poste)		D
		L'envoi des chèques à l'ACTEL pour comptabilisation		

Source : Elaboré par nos soins

b) Via la caisse ACTEL

Quelque soit la nature des chèques reçus (bancaires ou CCP), le comptable enregistre le montant des chèques reçus via la caisse ACTEL par l'écriture suivante :

Tableau n°114 : Fiche d'imputation comptable des chèques reçus via l'ACTEL

Jour				
46711		Chèques reçus (chèques encaissés via la caisse ACTEL)	E	
	411	Client		E
		La réception des chèques via la caisse ACTEL		

Source : Elaboré par nos soins

3.3.2. La remise des chèques à l'encaissement

Selon la nature des chèques reçus, le comptable dresse deux listes sur les bordereaux de remise des chèques selon leurs destinations. Le classement des chèques selon leurs destinations fait l'objet d'une écriture comptable comme suit :

Tableau n°115 : Fiche d'imputation comptable relative au classement des chèques reçus selon leur nature

		Jour		
467111		Chèques bancaires reçus via la caisse ACTEL		
467112		Chèques postaux reçus via la caisse ACTEL		
467121		Chèques bancaires reçus via les bureaux de poste		
467122		Chèques postaux reçus via les bureaux de poste		
	46711	Chèques reçus via la caisse ACTEL		
	46712	Chèques reçus via les bureaux de poste		
		Le classement des chèques selon leurs destinations		

Source : Elaboré par nos soins

Les chèques bancaires seront envoyés au bureau de poste désigné pour télé compensation d'où l'imputation comptable suivante :

Tableau n°116 : Fiche d'imputation comptable relative à la remise des chèques bancaires à l'encaissement

		Jour		
5111		Chèques bancaires remis à l'encaissement		
	467111	Chèques bancaires reçus via la caisse ACTEL		
	467121	Chèques bancaires reçus via les bureaux de poste		
		La remise des chèques à l'encaissement		

Source : Elaboré par nos soins

Les chèques postaux seront envoyés au Centre National des Chèques Postaux d'où l'écriture :

Tableau n°117 : Fiche d'imputation comptable relative à la remise des chèques postaux à l'encaissement

		Jour		
5112		Chèques postaux remis à l'encaissement		
	467112	Chèques postaux reçus via la caisse ACTEL		
	467122	Chèques postaux reçus via les bureaux de poste		
		La remise des chèques à l'encaissement		

Source : Elaboré par nos soins

3.3.3. L'encaissement des chèques

La disponibilité rapide des CH500 indiquant les montants des chèques encaissés confirme l'alimentation du compte CCP de l'agence commerciale d'où l'écriture :

Tableau n°118 : Fiche d'imputation comptable relative à l'encaissement des chèques

Jour				
515		Chèques encaissés		
	5111	Chèques bancaires remis à l'encaissement		
	5112	Chèques postaux remis à l'encaissement		
		L'encaissement des chèques		

Source : Elaboré par nos soins

En cas de rejet des chèques, le comptable devra passer l'écriture suivante :

Tableau n°119 : Fiche d'imputation comptable relative aux chèques rejetés

Jour				
46731		Chèques bancaires rejetés		
46732		Chèques postaux rejetés		
	5111	Chèques bancaires remis à l'encaissement		
	5112	Chèques postaux remis à l'encaissement		
		Le rejet des chèques		

Source : Elaboré par nos soins

A la fin de chaque mois, le comptable devra établir la liste des chèques égarés et les enregistre selon l'écriture suivante :

Tableau n°120 : Fiche d'imputation comptable relative aux chèques égarés

Jour				
46741		Chèques bancaires égarés		
46742		Chèques postaux égarés		
	5111	Chèques bancaires remis à l'encaissement		
	5112	Chèques postaux remis à l'encaissement		
		Le rejet des chèques		

Source : Elaboré par nos soins

3.4. L'imputation des encaissements par virements

L'enregistrement des virements passe par deux étapes :

3.4.1. La réception de l'ordre de virement

a) Ordre de virement identifié

Dans le cas où l'ordre de virement est identifié (identification du client et des factures réglés), l'enregistrement comptable se fait comme suit :

Tableau n°121 : Fiche d'imputation comptable relative à la réception des ordres de virement

46799	411	<p style="text-align: center;">Jour</p> <p>Ordre de virement identifié Client Réception de l'ordre de virement n°</p>		
-------	-----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Source : Elaboré par nos soins

b) Ordre de virement non identifié :

Dans le cas où l'ordre de virement n'est pas identifié généralement pour non désignation des factures concernées par le virement, l'écriture comptable est la suivante :

Tableau n°122 : Fiche d'imputation comptable relative à la réception de virements non identifiés

46788	411	<p style="text-align: center;">Jour</p> <p>Ordre de virement non identifié Client Réception de l'ordre de virement n°</p>		
-------	-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Source : Elaboré par nos soins

Dans ce cas, le comptable devra contacter le chef de département financier qui sollicitera le chef de département commercial afin de contacter le client indéclicat qui devra identifier les factures concernées par son virement.

Une fois les factures identifiées, l'enregistrement comptable sera comme suit :

Tableau n°123 : Fiche d'imputation comptable relative à l'identification des virements

46799	46788	<p style="text-align: center;">Jour</p> <p>Ordre de virement identifié Ordre de virement non identifié Confirmation des factures concernées par le virement</p>		
-------	-------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Source : Elaboré par nos soins

3.4.2. La constatation du virement sur le compte de l'ACTEL:

La constatation du virement est due à l'alimentation du compte CCP de l'agence commerciale :

a) Virement encaissé, ordre de virement identifié

Dans le cas où le virement correspond à un ordre de virement reçu et identifié, l'écriture comptable sera comme suit :

Tableau n°124 : Fiche d'imputation comptable relative à l'encaissement des virements

515	46799	Jour		
		Compte CCP de l'ACTEL Ordre de virement identifié Virement de l'ordre identifié		

Source : Elaboré par nos soins

b) Virement encaissé, ordre de virement non identifié

- Dans le cas où le virement correspond à un ordre de virement reçu et non identifié, l'écriture comptable sera comme suit :

Tableau n°125 : Fiche d'imputation comptable relative à l'encaissement de virements non identifiés

515	46787	Jour		
		Compte CCP de l'ACTEL Virement reçu non identifié Virement de l'ordre non identifié		

Source : Elaboré par nos soins

- Dans le cas où le virement correspond à un ordre pas encore reçu :
-

Tableau n°126 : Fiche d'imputation comptable relative à l'encaissement d'un virement sans source

515	419	Jour		
		Compte CCP de l'ACTEL Clients créditeurs Virement correspondant à un ordre non encore reçu		

Source : Elaboré par nos soins

- Lors de la réception de l'ordre de virement indiquant toutes les informations concernant le client et les factures concernées par le virement :

Tableau n°127 : Fiche d'imputation comptable relative à l'identification de la source du virement

419	46799	Jour		
		Clients créditeurs Ordre de virement identifié Réception de l'ordre de virement		

Source : Elaboré par nos soins

- Si le virement ne peut être identifié :

Tableau n°128 : Fiche d'imputation comptable relative à l'identification des factures du virement encaissé

Jour				
419	46787	Clients créditeurs Virement reçu non identifié Virement correspondant à un ordre non identifié		

Source : Elaboré par nos soins

3.5. Le transfert des fonds sur le compte d'Algérie Télécom

Quotidiennement, un transfert automatique des fonds se fait à partir du compte CCP des agences commerciales au profit du compte CCP d'Algérie Télécom, ce transfert doit être imputé comptablement aux niveaux des agences commerciales de la manière suivantes :

Tableau n°129 : Fiche d'imputation comptable relative au transfert de fonds sur le compte d'AT

Mois				
18 626	515	Compte de liaison Commission des bureaux de poste Compte CCP de l'ACTEL Transferts des fonds sur le compte d'AT		

Source : Elaboré par nos soins

4. Le traitement des encaissements aux niveaux des Directions d'attache :

4.1. Aux niveaux des Directions Opérationnelles

A notre sens, l'imputation comptable des encaissements devra être l'une des prérogatives confiées aux comptables aux niveaux des Agences Commerciales. Le seul élément lié aux encaissements et qui pourrait être traité aux niveaux des Directions Opérationnelles est le calcul de la TVA et de la TAP.

4.1.1. Le calcul de la TVA et de la TAP

Pour permettre un calcul exact du montant de la TVA collectée aux niveaux des Agences Commerciales et en adéquation avec la réglementation en vigueur, la base de calcul de la TVA doit être revue en prenant en considération que:

- Le montant des encaissements issus de la vente des cartes Amal et les cartes de recharges ADSL sont des éléments lié à internet non soumis à la TVA ;
- Le montant des encaissements liés à la vente des chargeurs, modems et annuaires sont des ventes en état soumis à la TVA (seule la vente des modems en pack est exonérée du calcul de la TVA) ;
- Le montant des factures téléphoniques des organismes exonérés de la TVA tel que les ambassades est à déduire de l'assiette de calcul de la TVA.

D'où la formule suivante :

Encaissements bruts – droits de timbre – ADSL (Fawri, Easy, Anis, Athir, cartes AMAL et cartes de recharge ADSL)
= encaissements téléphoniques + chargeurs + modems+ annuaires
Montant global des encaissements sans ADSL – les encaissements des ambassades = encaissements soumis à la TVA.

Pour le calcul du montant de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) ; le comptable devra additionner :

- Le montant des encaissements soumis à la TVA en HT ;
- Le montant des encaissements ADSL
- Le montant des encaissements relatifs aux organismes exonérés de la TVA

Le tout sera multiplier fois le taux de la TAP en vigueur soit : 2%

Les informations relatives au calcul de TVA seront extraites à partir des situations mensuelles des encaissements reçues et qui ont été préparées aux niveaux des agences commerciales. Ces derniers devront avoir la même représentation afin de permettre une homogénéisation et une harmonisation des lectures au niveau national.

Sur ces états mensuels des encaissements devront être précisés :

- La Direction Opérationnelle d'attache ;
- Le département destinataire des situations mensuelles ;
- Le nom de l'agence commerciale ;
- Le mois concerné ;

Seul le montant des encaissements relatifs aux organismes exonérés de la TVA rattachés aux agences commerciales pourra être extrait du système d'information GAIA.

Les situations mensuelles des encaissements des agences commerciales qui devraient être envoyées aux Directions Opérationnelles pour comptabilisation de la TVA pourront avoir la forme suivante :

Tableau n°130: Situation mensuelle des encaissements ACTELS

Direction opérationnelle Département finance et comptabilité Nom de l'agence commerciale Le mois de										
Journée	TLP	FAWRI	EASY	ATHIR	ANIS	CARTE AMAL/ cartes de recharges ADSL	Chargeurs/ modems/ annuaires	Total chèques	DT	Total espèce
01										
01										
02										
02										
.										
.										
.										
30										
30										
Total										

Source : Elaboré par nos soins

Tableau n°131 : Le calcul de la TAP

ACTEL	Enc TTC	DT	Enc SDT	Enc ADSL	Enc TLP + vente en état	Enc organismes exonérés	Enc soumis à la TVA	Enc HT	TVA		Enc HT + ambassades + ADSL	TAP
									collectée	récupérée		

ACTELS rattachées	Encaissements exonérés							Total
	Easy	Fawri	Anis	Anis +	Fawri +	Athir	Cartes Amal/ cartes de recharge	
A								
B								
.								
.								
Total								

Source : Elaboré par nos soins

4.2. Au niveau de la Sous Direction de la Comptabilité

La tenue de la comptabilité des encaissements au niveau de la Direction Générale est exemplaire avec concordance entre les opérations de recouvrement, de trésorerie et de comptabilité.

5. Le renforcement des contrôles

La notion de contrôle est indissociable de celle de tenue de comptabilité. Les contrôles arithmétiques sont omniprésents dès l'enregistrement des écritures. Mais avant la reddition des comptes leur auteur doit en contrôler la qualité. Cette dernière est conditionnée par l'exhaustivité des enregistrements comptables dans le respect des méthodes d'évaluation et de représentation prévues par la loi.

5.1. Les contrôles en amont

5.1.1. Le contrôle interne

C'est l'ensemble des politiques et des procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent :

- Le respect des politiques de gestion ;
- La prévention et la détection des erreurs et des fraudes ;
- L'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables.

5.1.2. Le contrôle sur pièces

Il s'agit du contrôle effectué sur la pièce comptable. Tout enregistrement comptable doit préciser les références de la pièce justificative correspondante. Encore faut-il que cette dernière soit fiable... la pièce comptable doit faire l'objet d'un contrôle arithmétique.

5.2. Le contrôle des comptes : Le lettrage des comptes

Cette technique s'applique principalement aux comptes de tiers et concerne les grands livres auxiliaires des clients et des fournisseurs. Elle consiste à rapprocher, pour chaque compte, les sommes figurant au débit de celles figurant au crédit : un compte de tiers enregistre les créances (ou les dettes) vis-à-vis du tiers, ainsi que les règlements correspondants. Il existe donc une relation directe entre les sommes figurant au débit et celles inscrites au crédit. Les sommes correspondantes (au centime de dinars près) sont visées par une lettre (A, B, C...) ou un groupe de lettres (AA, BB, AC...) identiques, d'où le nom du procédé (lettrage). Mais on peut aussi utiliser d'autres symboles. Une somme peut correspondre à plusieurs autres (une facture réglée au moyen de plusieurs virements, par exemple). Il reste ensuite à analyser les sommes non lettrées : l'explication peut être rationnelle (facture non encore réglée) ou

non (erreur d'imputation ou de somme). Les erreurs les plus fréquentes sont les suivantes :

- Opérations comptabilisées deux fois ;
- Enregistrement inversé : facture et règlement figurent tous deux en débit ou en crédit ;
- Choix erroné du compte de tiers lors de l'enregistrement de la facture ; cette erreur est fréquente lorsque la création des comptes de tiers manque de rigueur ;
- Double règlement, ou montant du règlement erroné.

Le procédé du lettrage est très utilisé : il est intégré dans les fonctionnalités de la plupart des logiciels comptables et permet une détection efficace des erreurs.

Exemple :

Lettrage du compte « 467 : autres comptes débiteurs ou créditeurs » utilisé pour l'enregistrement des chèques ou des ordres de virement reçus ou à recevoir par les clients lors de la centralisation des opérations du mois de mars N :

Tableau n°132 : Exemple sur le lettrage des comptes

Compte 467 – Autres comptes débiteurs et créditeurs					
Débit			Crédit		
Date	Libellés	Montants	Dates	Libellés	Montants
02/03	Chèque n°236512	304.98A	01/03	Solde initial	3049.80A
08/03	Chèque n°236525	2744.82A	08/03	Facture n°D5891	4628.52C
16/03	Virement n°120-08	4628.52C	15/03	Facture n°D6001	5166.72B
22/03	Facture n°AV2165	1033.04B	25/03	Facture n°D6958	10309.52
31/03	Virement n°120-11	4133.68B			
	Solde créditeur	11051.04			

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

Le solde initial correspond à une facture antérieure réglée les 2 et 8 mars. Les autres factures ont été réglées par chèque ou par virement. Le règlement du 22 mars concerne la facture n°D6001 du 15 mars et la facture d'avoir n° AV2165 du 15 mars.

Il reste une somme non lettrée :

- La facture n°D6958 du 25 mars n'est pas encore payée : on peut constater que le délai habituel de paiement est de 15 jours, donc il ne s'agit pas d'une anomalie.

5.3. Les contrôles des comptes de trésorerie

5.3.1. Les contrôles du compte caisse

Le solde du compte caisse doit être périodiquement comparé avec l'en-cours réel figurant en caisse. Tout écart doit faire l'objet d'une analyse avec correction éventuelle. Le solde du compte caisse doit toujours être débiteur ou nul.

5.3.2. Les contrôles du compte CCP : les états de rapprochement

a) Principe

Le compte CCP tenu par l'entreprise et le compte de l'entreprise ouvert au bureau de poste sont des comptes réciproques : ils ont des soldes identiques mais de sens contraire. En réalité, à un instant donné, ces deux soldes sont rarement identiques à cause des décalages temporels (par exemple, un chèque reçu de la part d'un client est considéré immédiatement comme encaissement or son montant n'est crédité sur le compte CCP que lors de sa présentation et son acceptation de la part du bureau de poste ou de la banque domiciliataire).

L'état de rapprochement est le document qui justifie l'écart entre ces deux soldes : l'écart total est expliqué par le détail des opérations qui n'ont pas été enregistrées (ou pas de la même façon) par chacune des parties.

En faisant apparaître les différences d'enregistrement entre la comptabilité de l'entreprise et son compte CCP. L'état de rapprochement permet de visualiser :

- Les erreurs de comptabilisations (ex : inversion de chiffres, écritures « oubliées », opérations comptabilisées deux fois, écritures enregistrées dans un mauvais compte CCP,...)
- Les anomalies dues aux agents d'Algérie Poste (eux aussi peuvent « parfois » faire des erreurs d'enregistrement,...)

L'état de rapprochement est donc l'un des outils de vérification de la comptabilité de l'entreprise (que les erreurs soient dues à une mauvaise pré comptabilisation ou à une erreur de saisie)

La réalisation régulière et « rapide » de l'état de rapprochement rend l'ensemble de la comptabilité de l'entreprise plus fiable et « à jour ».

L'état de rapprochement permet aussi de justifier la « réalité » des enregistrements comptables passés car toute différence avec le compte CCP y est expliqué.

b) Méthode

Il s'agit de dresser un tableau où sera mentionnée chaque opération expliquant une partie de l'écart entre les deux soldes, à une date donnée.

➤ Documents à utiliser :

- Relevé de compte d'Algérie Poste (les extraits ou relevés de compte) pour la période, ex : du 1^{er} au 31/3
- Le compte CCP (515...) dans la comptabilité de l'entreprise (grand livre) pour la même période, du 1^{er} au 31/3

- L'état de rapprochement de la période précédente car il permet d'expliquer l'écart qu'il y avait déjà au 1^{er} mars.

➤ **Organisation du travail :**

- 1) **vérifier d'abord que le solde du compte 515... en début du mois correspond bien au solde qui figurait sur l'état de rapprochement précédent** (il faut s'assurer qu'une écriture n'a par été enregistrée par mégarde en date du mois de Février... ou que les opérations manquantes n'ont pas fait l'objet de corrections sur février...)
- 2) **En utilisant l'état de rapprochement de la période précédente, on regarde si les sommes qui n'avaient pas encore été comptabilisées (à fin février) par une partie ont maintenant été comptabilisées (en mars) par cette même partie.**
- 3) **Ensuite, il faut comparer la comptabilité de l'entreprise de mars (compte 515...) avec celle d'Algérie Poste (extrait de mars) et pointer les opérations identiques, comptabilisées pour le même montant, au centime près.**

Attention :

Pour Algérie Poste, les écritures sont enregistrées dans le sens opposé à celles de l'entreprise (l'extrait d'Algérie Poste représente son compte client dans sa comptabilité). Pour pointer un chèque reçu, il faudra donc pointer une somme identique, au débit dans le compte de l'entreprise 515..., et au crédit sur l'extrait de compte d'Algérie Poste.

- S'il y a un écart (même d'1 centime) : ne pas pointer
 - Si le montant est identique, mais dans la colonne crédit chez l'entreprise et dans la comptabilité d'Algérie Poste : l'opération a été passée comme une sortie d'argent par l'un et comme une recette par l'autre (inversion) : ne pas pointer !
 - Si la somme est identique, mais ne correspond pas à la même opération : ne pas pointer
 - Une somme chez l'un peut correspondre à plusieurs lignes chez l'autre (nominal moins frais, ou détail d'une remise de plusieurs chèques, etc...) : pointer !
- 4) **Mettre en évidence les sommes non pointées, en les entourant ou en les soulignant**
 - 5) **Après le pointage, il faut créer l'état de rapprochement** qu'on peut présenter sur le modèle suivant
 - Avec une partie « chez l'entreprise » qui représente le solde actuel de l'entreprise, plus les écritures qui manquent
 - Et une partie « chez Algérie Poste » avec le solde de son extrait, plus les écritures oubliées (ou plutôt les opérations non connues)

Tableau n°133 : Etat de rapprochement comptabilité /CCP

Etat de rapprochement CCP				Au			
Nom de l'agence commerciale :				chez Algérie Poste			
Chez l'entreprise				chez Algérie Poste			
Date	Opération	Débit	Crédit	Date	Opération	Débit	Crédit
	Solde compte au				Solde extrait au		
	Solde rectifié				Solde rectifié		

Source : Elaboré par nos soins

- ❖ Placer le solde du compte 515... (voir grand livre) chez l'entreprise et le solde de l'extrait de compte chez Algérie Poste
Puisque l'état de rapprochement de l'exemple est au 31/3, ce sont les deux soldes au 31/3 qu'il faut indiquer, car c'est la différence entre ceux-là que l'état de rapprochement devra expliquer ! (Bien prendre le solde en fin de l'extrait mensuel, et non le solde initial !!!)
- ❖ Ajouter dans la partie CHEZ L'ENTREPRISE, les écritures qui manquent dans sa comptabilité (celles qu'en principe, devons être comptabilisées ensuite) c'est-à-dire les sommes comptabilisées par Algérie Poste (=sur son extrait) mais qui n'ont pas pu être pointées (car non passées)
Positionner ces sommes du côté où elles devraient être passées : si Algérie Poste a comptabilisé une somme au crédit= entrée d'argent sur le compte, l'entreprise devra comptabiliser cette « recette au débit ! Et vice-versa...
- ❖ De la même façon, CHEZ ALGERIE POSTE, rajouter les écritures qui se trouvent dans le compte de l'entreprise 515... mais qui n'ont pas pu être pointées car non comptabilisées
- ❖ Calculer le solde rectifié (ou « nouveau solde » ou « solde théorique ») en partant du solde trouvé sur l'extrait de compte d'un côté, et dans le compte 515... (ou la balance au 31/3) de l'autre côté, et en ajoutant les mouvements débiteurs ou créditeurs. Si le pointage a été bien fait, et le tableau correctement remplis, le même solde est trouvé au centime près (débitteur chez l'un, créditeur chez l'autre)

6) Il faut indiquer sur l'état de rapprochement toutes les informations notées.

Le tableau de rapprochement doit être précis :

- Date de l'état de rapprochement (= date de la fin de période, exemple : 31/03/N)
- Date de comptabilisation des écritures en rapprochement
- Libellé précis des écritures de rapprochement.

7) D'après les informations figurant sur le tableau de rapprochement, voir (6), vérifier que le pointage est correct

- Si une même opération n'a pas été pointée, elle apparaît alors de chaque côté (chez l'entreprise, et chez Algérie Poste), dans ce cas, il faut la

pointer, la supprimer du tableau (= le refaire) et **recalculer le nouveau solde**

8) **D'après les mêmes informations, détecter les anomalies et faire les recherches qui s'imposent**

9) **Préparer et effectuer les écritures utiles**

10) **Si les régularisations ont été enregistrées sur la période de rapprochement, il faut obligatoirement modifier l'état de rapprochement (refaire un tableau)**, en faisant disparaître les opérations corrigées, et en indiquant le solde actuel du compte 515... (qui a forcément changé) calculer le nouveau solde rectifié

11) **Conserver ce tableau définitif**, il faudra l'utiliser pour réaliser l'état de rapprochement du mois suivant

12) **Faire les états de rapprochements des autres comptes de l'entreprise (bancaires ou CCP)**

Il est d'ailleurs conseillé de les faire avant de comptabiliser les écritures de régularisation car cela peut faire apparaître une erreur de numéro de compte lors de l'enregistrement d'une opération (ex : remise de chèques comptabilisée à la banque X au lieu de la banque Y)

6. Les mesures d'accompagnement

En outre, comme mesure d'accompagnement, nous estimons nécessaire d'envisager d'ores et déjà :

6.1. Le renforcement des moyens humains

Affectés notamment aux cadres investis des fonctions financières et comptables en procédant à une opération de mise à niveau professionnel des agents en place, par la mise en œuvre de programmes de formation, perfectionnement, recyclage et de mise à jour des connaissances dans les domaines de compétences d'Algérie Télécom touchant plus particulièrement :

- Le processus de vérifications et de contrôles,
- Une bonne maîtrise des systèmes informatiques (GAIA, EXCEL et ORACLE),
- Les modes d'établissements et de contrôle des états de rapprochement,
- Les normes comptables en vigueur qui même si leur application date de janvier 2010, la majorité des comptables aux niveaux des Directions Opérationnelles en place les appliquent avec la logique du plan comptable 1975.

6.2. Le renforcement des moyens matériels

En plus des espaces de travail suffisant, et des matériels et du mobilier adéquats, ce sont surtout les moyens de gestion informatiques et de liaisons de transmissions qui sont à prendre rapidement en charge, notamment par :

- La mise en place de l'outil informatique en nombre suffisant aux niveaux des agences commerciales afin de radier la tenue manuelle des traitements qui engendre des pertes énormes de temps en plus des risques élevés d'erreurs ;
- Garantir aux comptables aux niveaux des agences commerciales :
 - Une ligne ADSL, afin d'assurer une liaison permanente de consultation des opérations réalisés au compte CCP ;
 - une liaison directe avec le système informatique GAIA, pour leurs permettre d'assurer un travail continu de rapprochement des opérations prises en charge par le système ;
 - une liaison directe avec le système informatique ORACLE afin d'assurer l'imputation comptable instantanée des encaissements ;
- Assurer au moins la disponibilité des produits consommables tels que le papier où on a constaté un manque puisque certaines agences sont obligées d'utiliser le verso du papier déjà imprimé pour répondre aux besoins de la profession.

Conclusion du chapitre

Il est clair que les principaux éléments financiers d'une entreprise de service comme Algérie Télécom, sont constitués par le chiffre d'affaires.

Dans le cadre de l'évaluation du système d'information existant dédié pour le traitement des encaissements ; son personnel, sa structure et ses procédures de fonctionnement, un certain nombre de mesures préalables et importantes doivent s'inscrire dans un cadre général garantissant de façon cohérente et harmonieuse, un certain nombre d'actions :

- La sensibilisation des différents responsables sur tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et spécialement aux niveaux des ACTELS et des Directions Opérationnelles, en matière de leurs responsabilités dans le contrôle et la fiabilité des informations fournies par leurs services ;
- Une sensibilisation à tous les niveaux, des services commerciaux sur l'importance de la fiabilité des informations comptables et financières et de leurs contrôles ;
- La mise en place d'une organisation comptable et financière de l'ACTEL, assortie des manuels de procédures de gestion et de contrôle des opérations ;
- La mise en place d'un système d'information informatisé en utilisant des logiciels adaptés à la fonction comptable ERP ou PGI « Progiciel de Gestion Intégré ». Ce progiciel aura un impact sur l'évolution et la nature des tâches, de leur répartition et des responsabilités. Il permettra incontestablement une amélioration de productivité, notamment en réduisant les délais et en augmentant la fiabilité des résultats. Ce système devra permettre une justification impérative de chaque opération d'encaissement ;
- Le renforcement de la fonction comptable au sein des ACTELS ;
- Le renforcement des contrôles financiers ;
- La mise en place d'une commission centrale d'élaboration, de normalisation, d'évaluation et de modifications des procédures de gestion.

Conclusion Générale

Dans le monde incertain et complexe dans lequel nous vivons, il importe de relever le défi de la modernité par la volonté de concevoir et mettre en œuvre des stratégies performantes et adaptées, fondées sur des connaissances maîtrisées et réfléchies des données dans le but de satisfaire les besoins de la compétitivité qui se décline par l'efficacité économique, la réactivité et la satisfaction du client.

Ces stratégies ne pourront être réellement performantes que si elles génèrent et s'appuient sur une organisation capable d'exploiter au mieux la gestion du changement grâce à la mise en œuvre de systèmes d'information exploitant toutes les ressources offertes par les nouvelles technologies.

En termes de reporting et de pilotage, les principaux outils (tableaux de bord/indicateurs) se sont diversifiés pour intégrer des dimensions nouvelles qu'elles soient stratégiques ou financières. Sans oublier les aspects opérationnels, les outils internes de pilotage se sont sophistiqués en vue de mieux prendre en compte les diverses problématiques liées à la stratégie de l'entreprise s'agissant par exemple du rôle que pourront jouer les uns et les autres dans la gouvernance non pas statique, mais réellement dynamique, des systèmes d'information.

L'organisation et le management des systèmes comptables reposent fondamentalement sur une démarche active de renouvellement permanent des pratiques.

A cet égard, le professionnel comptable endosse une responsabilité particulière. Il se doit, en quelque sorte, de faire évoluer l'organisation comptable au rythme des besoins internes et externes à l'entreprise. Ils doivent anticiper et gérer le changement en vue d'assurer une efficacité optimale des systèmes comptables de l'entreprise.

Ces évolutions font finalement du système comptable, un système, de plus en plus ouvert sur son environnement dans lequel les données financières comme opérationnelles et économiques voir extracomptable tendent à se mêler. Dans ce contexte, il est évident que le système comptable a, de plus en plus, vocation à être un modèle de représentation de l'entreprise multidimensionnel et parfaitement intégré. Sans parler de contraintes, on reconnaîtra volontiers qu'il s'agit là d'enjeux importants qui conditionnent l'organisation des systèmes comptables actuels. Après les problématiques de décentralisation et d'externalisation, les objectifs de management de la performance poursuivis par l'entreprise moderne modifient sensiblement la structure du système comptable qui doit intégrer des nouvelles comptabilités de gestion (ABC, par exemple) et des tableaux de bord sophistiqués.

S'agissant de l'apport des NTIC, on constatera qu'ils permettent d'optimiser sensiblement l'organisation des systèmes comptables, et plus généralement, du

système d'information de l'entreprise quelle que soit sa taille. En matière de gestion des données, différentes technologies sont disponibles permettant :

- D'améliorer l'intégration et le partage des flux d'information dans l'entreprise (ERP, client-serveur, etc.) ;
- De créer des bases multidimensionnelles globales regroupant l'ensemble des données de l'entreprise (datawarehouse, notamment).

Dans le domaine des échanges d'information, les technologies EDI et plus récemment internet/ intranet offrent également des possibilités extraordinaires de dématérialisation des flux de nature à améliorer la productivité et la qualité de l'information dès lors que les conditions de sécurisation sont suffisantes. Autrement dit, l'ensemble de ces technologies ouvrent des perspectives réelles de déploiement de systèmes décisionnels performants dans les domaines du pilotage, du reporting et de planification. Plus profondément, elle laisse entrevoir la mise au point de véritable système d'information groupe intégrant les différents niveaux informationnels (opérationnels/ Décisionnels) selon des paliers d'agrégation variables.

Dans les domaines plus spécifiquement financiers, l'analyse des fonctionnalités offertes par les principaux progiciels de gestion intégrés du marché montre que ceux-ci répondent, de manière satisfaisante, aux besoins de pilotage de l'entreprise qui peuvent tirer des avantages opérationnels très intéressants :

- En termes de sécurité, par une meilleure maîtrise des systèmes notamment dans les structures décentralisées ;
- En termes de pertinence des données qui peuvent être, bien que partagées, mieux personnalisées, par rapport aux besoins locaux, par exemple ;
- Sur le plan de l'efficacité en raison de conditions optimales de standardisation des processus comptable.

Les entreprises sont conscientes de l'existence d'un lien entre la performance et les investissements en TIC. Mais elles ne sont pas capables de le mettre en évidence et encore moins de le mesurer.

Cela dit, la contribution à la performance globale de l'entreprise exige la réunion de plusieurs conditions, parmi elles :

- Choisir les bonnes solutions informatiques en développant une interface homme-machine et un contenu fonctionnel qui répondent aux besoins des utilisateurs finaux ;
- Impliquer les directions métiers dans la conception de la solution informatique tout en assurant une transparence entre les directions métiers et les équipes informatiques. Ceci permet d'avoir un outil qui convient parfaitement aux besoins des utilisateurs finaux ;

- Assurer le bon déploiement de l'outil : mettre en place un plan d'accompagnement de changement efficace pour optimiser l'appropriation des solutions informatiques par les utilisateurs finaux ;
- Traduire les objectifs en indicateurs ou éléments de mesure tout en responsabilisant les managers opérationnels à l'atteinte de ces objectifs ;
- Impliquer le top management dans l'atteinte de la démarche en mettant en place la ressource nécessaire pour suivre et juger les éléments de mesure.

Dans le cadre de la recherche empirique que nous avons adopté, et qui suit la démarche classique des études de cas, on a choisi l'entreprise « Algérie Télécom » qui est une société par actions à capitaux publics, opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques et dont l'ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Dans l'objectif de la maximisation du chiffre d'affaires qui constitue la ressource financière unique de l'entreprise à partir de la quelle vont être réglés :- les charges d'exploitation avec les salaires ;- les provisions et les amortissements, y compris l'acquisition des équipements et la réalisation des investissements : - le paiement des échéances des prêts à moyen et long termes éventuellement contractés. L'entreprise a intérêt de disposer d'un système parfaitement organisé d'enregistrement comptable fiable des opérations, et dont les données ne peuvent se refléter que sur les balances comptables mensuelles consolidées et en fin d'exercice au Bilan, au Tableau des Comptes de Résultats, et des documents justificatifs détaillés qui les accompagnent.

L'objectif visé dans cette étude était d'identifier les éléments qui altèrent la fiabilité des composants de comptes sociaux (bilan, tableau des comptes du résultat, tableau des flux de trésorerie, tableau de variation des capitaux propres et les annexes) et l'exactitude des données qui les composent et notre hypothèse de départ s'articulait autour de la non-conformité du système d'information pour la gestion commerciale et financière GAIA aux attentes de ces utilisateurs en raison des spécificités de l'entreprise.

Dans le cadre de notre travail, on a essayé d'identifier puis de mener une réflexion poussée sur le système d'information existant, ces capacités, ces outils, ces composants et de clarifier les liens d'interdépendance entre sous-systèmes. Et enfin, et avec la collaboration des utilisateurs du système, on a essayé de mettre en place un système, qu'on a jugé optimal, conforme aux particularités de l'entreprise avec la présentation d'une procédure qui devra s'adapter au traitement des encaissements de l'entreprise.

En conclusion, les constatations relevées portent sur l'existence de certains éléments qui rendent un peu plus complexe l'atteinte de l'objectif de fiabilité des informations fixé par l'entreprise, et ce en raison de:

- L'utilisation de plusieurs systèmes informatiques (GAIA, Billings et ORACLE) pour l'enregistrement des encaissements et qui n'ont pas pris en compte un certain nombre de particularités dans les relations commerciales et financières de l'entreprise ;
- L'organisation des agences commerciales, dont la préoccupation majeure est le marketing commercial, en négligeant toute l'importance que requiert l'organisation de la bonne gestion comptable et financière des opérations commerciales ;
- La non disponibilité de procédures de gestion et de contrôle des opérations qui assurent l'harmonisation et l'homogénéisation des traitements dédiés aux encaissements.

Dans le but d'abolir les dysfonctionnements et de rectifier les anomalies du système en place, un certain nombre de mesures préalables et importantes doivent être prises, pour faciliter à tous les niveaux structurelles de l'entreprise, un enregistrement correct des opérations avec un processus indispensable de contrôle rigoureux. Ces mesures doivent s'inscrire dans un cadre général organisant de façon cohérente et harmonieuse, un certain nombre d'actions :

- Il s'agit avant tout d'une problématique d'organisation, ce qui est loin d'être le plus simple. Les gains, il faut aller les chercher auprès des utilisateurs qui sont les premiers à découvrir des solutions à des problèmes évidents, mais ils sont souvent aussi les seuls à découvrir des opportunités stratégiques pour leurs entreprises. Si capable que soit le chef, il ne peut passer que cinq minutes sur un point que l'ouvrier a huit heures par jour sous les yeux.

- Le développement de l'organisation général d'Algérie Télécom par l'élaboration de l'organigramme de chacune des structures composants l'entreprise et en matérialisant les liaisons fonctionnelles, cela permettra de clarifier d'avantage les domaines de compétences d'attribution préalablement définis et la séparation plus précise des responsabilités et des prérogatives imparties aux cadres dirigeants chargés chacun d'accomplir des actes de gestion conformément à la délégation des pouvoirs qu'il reçoit de la Direction Générale. Dans ce cadre, il nous paraît utile d'inclure les éléments suivants :

- Définition plus précise des fonctions confiées aux structures ;
- Formalisation des liaisons hiérarchiques, des liaisons fonctionnelles et des liaisons opérationnelles inter-structures ;

- Description et stabilisation des tâches imparties à chacun des postes de travail instaurés et à instaurer dans le cadre de la réorganisation des structures.

- Accorder une attention particulière aux circuits de documents et d'informations, notamment en ce qui concerne :

- La nécessaire fluidité dans la circulation de l'information à travers les structures de l'entreprise ;
- Le rapport nécessairement harmonieux entre l'organisation mise en place et le système informatique ;
- Le besoin d'une normalisation du support d'information tant en ce qui concerne le fond que la forme.

- Le renforcement en moyens humains et matériels appropriés, affectés notamment aux cadres investis des fonctions financières et comptables ;

- La formation, le perfectionnement, le recyclage et la mise à jour des connaissances dans les domaines de compétences d'Algérie Télécom : un savoir mal maîtrisé entraîne un savoir-faire mal appliqué, qui implique à son tour un professionnalisme appauvri ;

- L'élaboration et la mise en place d'un système d'information intégré et efficace, résolument tourné vers l'action et construit autour d'indicateurs pertinents pour servir l'outil et guider la décision qui fédère toutes les fonctions comptables dans une seule application comptable commune à tous les gestionnaires (Algérie Télécom a déjà fait cet investissement par l'acquisition d'un progiciel de gestion intégrée ORACLE dont les utilisations au sein de l'entreprise restent médiocres) ;

- La fédération de l'ensemble des applications commerciales dans une seule et unique base de données pour la gestion commerciale des encaissements GAIA au lieu des quatre bases de données utilisées ;

- Elaboration d'un document décrivant les procédures et l'organisation comptable de l'entreprise conformément à la loi n° 07-11 du 25 novembre 2007 portant le système comptable financier ; ce document pourrait décrire :

- Les procédures internes d'élaboration et de saisie de l'information de base ;
- Les éléments relatifs au traitement des informations de base.

L'importance du système d'information dans la vie quotidienne de l'établissement rend nécessaire d'accroître sa disponibilité et de renforcer sa sécurité. Des évolutions techniques en profondeur sont devenues indispensables.

Algérie Télécom doit renforcer sa maîtrise du système d'information : capacité à organiser et planifier les changements, capacité à mettre en œuvre les évolutions techniques conformes à l'état de l'art, capacité à contrôler le fonctionnement et la qualité du système d'information, respect des plannings, maîtrise des coûts.

Puisque le service rendu aux utilisateurs est l'objectif central, il faut s'assurer de la qualité du service rendu et la contrôler : mesures de performance, temps de réponse, suivi des incidents, suivi de charge. Ce suivi est d'autant plus important que l'on centralise des services et que la chaîne d'accès relève de maîtrises différentes. Ce suivi doit contribuer à une anticipation des évolutions matérielles, condition essentielle de la maîtrise de la qualité et des coûts.

Les mécanismes de protection du système d'information doivent être renforcés pour le protéger des attaques ou des corruptions venant par le réseau. La sécurité doit faire l'objet d'un suivi permanent. L'architecture de sécurité sera soumise régulièrement à une révision critique.

Références bibliographiques

Les ouvrages :

1. A. Kaddouri, A Mimeche, cours de comptabilité financière selon les normes IAS/IFRS et le SCF 2007, ENAG édition, 2009.
2. Alain Burleau, Eric Willems et Jean François Soutenain, Systèmes d'Information de Gestion, édition Sup'Foucehr, 2009.
3. Alain Laramée, la Communication dans les Organisations, Télé-Université, Québecq Canada, 2001.
4. Alain Lecoeur, Projet de Système d'Information, Librairie Vuibert, 2003.
5. Alain Marion, Analyse Financière - Concepts et Méthodes, édition Dunod, 2^e édition, 2001.
6. Alain Vincent, Concevoir le Système d'Information de Votre Entreprise, les éditions d'Organisation, 1993.
7. Alain Vincent, Manager le Système d'Information de Votre Entreprise, éditions d'Organisation, 2000.
8. André Deyrieux, le Système d'Information « Nouvel Outil de Stratégie, édition Maxima, paris 2004.
9. Annelise conleau-Dupont, système d'information de gestion, édition Nathan, 2007.
10. Benfour A, Epinette G, Valeur et Performance des Systèmes d'Information : Une Nouvelle Approche du Capital Immatériel de l'Entreprise, édition Dunod, 2008.
11. Bernard Apothéloz, Alfred Stettler, Vincent Dousse, maîtriser l'information comptable « théorie comptable et théorie des comptes », Presse Polytechniques et Universitaires Romandes, 5^e édition, 2005.
12. Camille Moine, Informatique de Gestion « organisation du système d'information de gestion », les éditions Foucher, 2001.
13. Chantal Morley, Gestion d'un Projet Système d'Information, Edition Dunod, Paris, 2001.

14. Chantal Morley, Management d'un Système d'Information « Principes, Techniques, Mise en œuvre et Outils », édition Dunod, 7^e édition, 2012.
15. Charlotte Disle, Robert Maéso, Michel Méau, Introduction à la Comptabilité, édition Dunod, 2007.
16. Charlotte Disle, Robert Maéso, Michel Méau, Introduction à la Comptabilité, édition Dunod, 2^e édition, 2010.
17. Christine Colette, Jacque Richard, Les Systèmes Comptables Français et Anglo-Saxons – Normes IAS, édition Dunod, 6^e édition, 2002.
18. Claude Duterne, la Communication Interne en Entreprise, De Boeck Université, 2002.
19. D. Taouri et MC Belaid, Introduction aux Systèmes d'Information, Pages Bleues édition, novembre 2008.
20. David Autissier, Valérie Delaye, mesurer la performance du système d'information, éditions d'organisations, 2008.
21. Didier Lucas et Alain Tiffreau, Guerre Economique et Information « Les Stratégies de Subvention », Edition Ellipses, 2001.
22. Didier Quan, l'Impossible Conduite du Projet de Système d'Information « des Syndromes d'Echec aux Clés du Succès », Hermes Science Publication, 2006.
23. Eric Tort, Organisation et Management des Systèmes Comptables, édition Dunod, 2003.
24. Fabienne Guerra, Comptabilité Managériale, Le Système d'Information Comptable -1- Mise en Place, édition De boeck Université, 1^{re} édition, 2002.
25. Felix Jolivet et Gérard Reboul, Informatique Appliquée à la Gestion, Edition Dunod, Paris, 1992.
26. Fenelly Nguyen-Thanh, la Communication : une Stratégie au Service de l'Entreprise, Edition Economica, 1991.
27. François Verdier, Thierry Cuyaubère, Jacques Muller, Comptabilité Générale et Organisation Comptable, édition Bertrand-Lacoste, 1999.
28. Frantz Rowe, Faire de la Recherche en Systèmes d'Information, édition Vuibert, 2002.

29. Gérard Balantzian, le Plan de Gouvernance du Système d'Information « état de l'art, méthode et cas concret », Edition Dunod, paris, 2007.
30. Gérard Balatzian, le Système d'Information Art et Pratiques, éditions d'organisation, 2002.
31. Gérard Balantzian, Les Systèmes d'Information Art et Pratiques, éditions d'organisation, 2002.
32. Hugues Angot, Système d'information de l'Entreprise « analyse théorique des flux d'information et cas pratiques », Editions de Boeck université, 2002.
33. Jacques André Bartolli, Jean Louis le Moigne, Organisation Intelligente et Système d'Information Stratégique, édition Economica, 1996.
34. Jacques Pansard, Réussir son Projet Système d'Information « les règles d'or », Editions d'organisation, 2000.
35. Jean-Luc charron, Sabine Sépari, Organisation et Gestion de l'Entreprise, édition Dunod, 2001.
36. Jean Louis Peaucelle, Système d'Information, Le Point de Vue des Gestionnaires, édition Economica, 1999.
37. Jean –Noel Chuillier, Le Management de l'Information, Edition Lavoisier, 2005.
38. Joseph Gabay et Berhanon Gébré, la Conduite des Projets d'Evolution des Systèmes d'Information, Edition Dunod, 4^e édition, 2001.
39. Kefi H, Kalika M, Evaluation des Systèmes d'Information : Une Perspective Organisationnelle, édition Economica, 2004.
40. Marc Thorin, l'Audit Informatique, Hemès Science Publications, paris, 2001.
41. Marie- Hélène Delmond, Yves Petit et Jean-Michel Gautier, Management des Systèmes d'Information, Dunod, 2003.
42. Michelle Gillet et Patrick Gillet, Management des Systèmes d'Information « manuel et applications », Edition Dunod, février 2008.
43. Michelle Gillet et Patrick Gillet, Management des Systèmes d'Information « manuel et applications », Edition Dunod, 2010.

44. Nicole d'Almeida et Theiry Libaert, la Communication Interne de l'Entreprise, Edition Dunod, 1998.
45. O'brien, Les Systèmes d'Information de Gestion : La Perspective du Gestionnaire, Librairie Vuibert, 1995.
46. Pascal Fabre, Nathalie Dubost, Synthèse Economie et Comptabilité, édition Dunod, 4^e édition, 2005.
47. Pascal Vidal et Philippe Planeix, Systèmes d'Information Organisationnels, édition Pearson Education, 2005.
48. Pierre Jourde, Didier Kueviakoe, Système d'Information de Gestion, édition Eska, 2007, p11.
49. Renaud Cornu-Emieux et Hugues Poissonnier, Stratégie et Pilotage des Systèmes d'Information, édition Dunod, 2009.
50. Rivard Suzanne, Le Développement des Systèmes d'Information : Méthodes et Outils, PUQ, Québec 1992.
51. Robert Reix, Systèmes d'Information et Management des Organisations, Librairie Vuibert, septembre 1998.
52. Robert Reix, Systèmes d'Information et Management des Organisations, Librairie Vuibert, 5^e édition, 2005.
53. Rolande Marciniak, Frantz Rowe, Système d'Information Dynamique et Organisation, édition Economica, 1997
54. Rosa Issolah, Management des Systèmes d'Information : Enjeux et Méthodes d'Evaluation, office des publications universitaires, 2005.
55. Tazdait Ali, Maitrise du Système Comptable Financier, édition ECG, 1^{re} édition, 2009.

Les revues :

1. Anthony R N, Planning and Control Systems : a Framework for Analysis, Harvard Business School Press, 1965.
2. J.L. Lemoigne, les Systèmes de Décision dans les Organisations, PUF, 1974.
3. J.L. Lemoigne, les Systèmes d'Information dans les Organisations, PUF, 1973.
4. J. Meleze, la Gestion par les Systèmes, Mett, 1976.

5. Miller D, The Architecture of Simplicity, Academy of Management Review, vol. n°1, 1993.
6. R.Hurtubise, les Systèmes d'Information aux Fins de Gestion, Presse Université du Québec, 1974.
7. R. Issolah. Management des Systèmes d'Information, OPU, 2005.
8. R. Reix, Système d'Information et Management des Organisations, Edition Vuibert, 1998.
9. Simons R, Levels of Control – How Managers Use Normative Control System to Drive Strategic Renewal, Harvard Business School Press, 1995.

Les articles :

1. Aicha Ammar, l'Impact de l'ERP sur la Prise de Décision, 2002.
2. Brigitte Guyot, Système d'Information : Concept, Mise en Place et Evaluation, 30.11.2006.
3. Bruno France – Lanord, La Problématique du Système d'Information, 2003.
4. CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Française), Cahier de Recherche n°5 : Valeur et Performance des Systèmes d'Information – Enseignements Préliminaires, 2009.
5. CIGREF, DSI et Capital Immatériel – Maturité et Mise en Œuvre : Promouvoir l'Usage des Systèmes d'Information Comme Facteur de Création de Valeur et Source d'Innovation pour l'Entreprise, 2006.
6. CIGREF, Gouvernance du Système d'Information, Septembre 2002.
7. CIGREF, Les Référentiels de la DSI : Etat de l'Art, Usage et Bonnes Pratiques, Octobre 2009.
8. CIGREF, Pilotage de la Stratégie : Quelques Bonnes Pratiques d'Exécution du Plan Stratégique SI, 2008.
9. CIGREF, Pour un Pilotage Efficace du Système d'Information : Acteurs, Compétences de la Maitrise d'Ouvrage, 1998.
10. CIGREF, Relation DSI – Métiers : Vers une Gouvernance Commune du Système d'Information, Octobre 2009.

11. CIGREF, Système d'Information : Innovation et Création de Valeur, Décembre 2007.
12. CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique, Systèmes d'Information : Schéma Directeur du Système d'Information 2003-2006, Version du 30 avril 2006.
13. Groupe de travail collaboratif CLUSIF (Club de la Sécurité de l'Information Français) -AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances en Entreprise), RM et RSSI (Risk- Manager et Responsable Sécurité du système d'information) : Deux Métiers s'unissent pour la Gestion des Risques Liés au Système d'Information, juin 2006.
14. CLUSIF, Groupe de Travail Bale 2, La Réforme Bale 2 : Une Présentation Générale, Décembre 2004.
15. Groupe de travail du contrôle interne l'AFAI, Contrôle Interne et Système d'Information, paris, novembre 2003.
16. Jacky Akoka et Isabelle Comyn-Wattiau, les Systèmes d'Information Comptables Multidimensionnels : Comparaison de Deux Modèles.
17. Normand Arsenault, Huit Mythes à Propos des Systèmes d'Information des IMF, 14 Septembre 2004.
18. Philippe Escario, François Otte et Pierre Liger, Systèmes d'Information Comptables et Applications Budgétaires : l'heure de la convergence, paris, le 29 janvier 2004.
19. Œuvre Collective du Commissariat Général de Plan, Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises, la Documentation Française, 1994.

Autres sources :

1. Arrêté du 26/05/2008 Portant Application des Dispositions de la Loi Portant Système Comptable Financier.
2. Codes taxes sur le chiffre d'affaires 2011.
3. Décret Exécutif n°08-156 du 26/05/2008 Portant Application des Dispositions de la Loi Portant le Système Comptable Financier Algérien.
4. Décret Exécutif n°09-110 du 07/04/2009 Fixant les Conditions et Modalités de Tenue de la Comptabilité au Moyen de Systèmes Informatiques.

5. El-Wattan, Quotidien Algérien, du 10/12/2004.
6. El –Wattan, Quotidien Algérien, du 17/12/ 2006.
7. Journal officiel de la République Algérienne n°68 du 31 Décembre 2013.
8. La Loi n°07-11 du 25/11/2007 Portant le Système Comptable Financier Algérien.
9. Ordonnance n°10-01 du 26 Aout 2010 portant loi de finance complémentaire pour 2010.

Web graphie:

1. [www.afai.fr/ public/ abc 4. Pdf.](http://www.afai.fr/public/abc4.pdf)
2. www.philippidartagnan.com
3. [www.Ac-reunion.fr/pédagogie/ecogest/stg/CFE/prog-comptabilité](http://www.Ac-reunion.fr/pedagogie/ecogest/stg/CFE/prog-comptabilite)
4. [www.dsi.cnrs.fr/ si/ Schéma Directeur/ SchemaDirecteur DSI-04-03. Pdf.](http://www.dsi.cnrs.fr/si/SchemaDirecteur/SchemaDirecteurDSI-04-03.pdf)
5. [www.ac-reunion.fr/ pedagogie/ ecogest/ stg/ CFE/ prog-comptabilité. Pdf.](http://www.ac-reunion.fr/pedagogie/ecogest/stg/CFE/prog-comptabilite.pdf)
6. [www.nomia.com/ IMG/ pdf/ NL_Nomia_0105_web. Pdf.](http://www.nomia.com/IMG/pdf/NL_Nomia_0105_web.pdf)
7. [www.brigitte-guyot.com/ textes_Zip/ CS01_SI. Pdf.](http://www.brigitte-guyot.com/textes/Zip/CS01_SI.pdf)
8. [www.aim2004.int-evry.fr/ Pdf/ Aim04_Ammar. Pdf.](http://www.aim2004.int-evry.fr/Pdf/Aim04_Ammar.pdf)
9. www.liris.cnrs.fr
10. www.clusif.asso.fr
11. www.ac-grenoble.fr
12. www.microfinancement.cirad.fr
13. www.assens.club.fr
14. [www.groupevuefinanciere.com/ indexflash. Html.](http://www.groupevuefinanciere.com/indexflash.html)
15. [Pageperso.scola.ac-paris.fr/ laleman/ cours-td-bts-cgo/ cours_p1/ sic. Htm.](http://Pageperso.scola.ac-paris.fr/laleman/cours-td-bts-cgo/cours_p1/sic.htm)
16. [Concours.eco.univ-rennes1.fr/ capet/ sujets/ suj_orl/ option %20B/ sysinfo.htm.](http://Concours.eco.univ-rennes1.fr/capet/sujets/suj_orl/option%20B/sysinfo.htm)
17. www.memoireonligne.com
18. www.cyberthese.com
19. www.5steps.fr
20. www.guideinformatique.com
21. <http://www.itsmf.fr/>
22. <http://www.27000.org/>
23. www.rcslab.org
24. <http://www.procomptable.com/>

Annexes