



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

18278

Distr. RESTREINTE

IO/R.114

18 septembre 1989

Original : FRANCAIS

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

L'INSTAURATION D'UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE
ET DES BILANS FINANCIERS DANS UN ATELIER MECANIQUE

XA/BKF/88/661/11 - 51

BURKINA FASO

Rapport final*

Préparé pour le Gouvernement du Burkina Faso
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

D'après l'étude de M. A. R. Mortensen

Consultant de l'ONU

Fonctionnaire chargé de l'appui :
M. H. Seidel, Service des industries mécaniques

* Document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V.89-59540

<u>SOMMAIRE</u>	<u>Page</u>
Avant-Propos	3
Résumé du rapport	4
Rapport détaillé	5
Assistance technique	5
Résultats escomptés	5
Autres activités achevées	12
Conclusions	18
Recommandations	20
Contrôle de stocks et de la consommation	20
Politique commerciale	20
Finance - Comptabilité	21
Assurances	21
Rentabilité des équipements	22
Annexes :	
1. Termes de référence	23
2. Canevas de taux horaires	26
3. Rapport de visite	31
4. Situation clients	36
5. Fiche de calcul	37
6. Tableau de bord/comptabilisation	38
7. Bilans et Comptes d'exploitation 1987 et 1988.	41

Avant-Propos

Le projet PMEA a démarré en Octobre 1986, par le projet ONUDI XA/BKF/86/615, auquel il a été mis fin en Septembre 1987. Ce projet fut suivi par le 2ième projet ONUDI SI/BKF/87/802 - de Février 1988 à Juillet 1988. La continuation de l'assistance technique s'exécute par le présent projet XA/BKF/88/661. Ce dernier projet a débuté en Août 1988 et prendra fin Septembre 1989.

Les projets ONUDI ont eu pour but principal l'acquisition des machines outil de reconditionnement et de production des pièces de rechange pour les ateliers à Ouagadougou, Bobo-Dioulasso et Koupèla, leurs installations et mise en marche. Ensuite la formation du personnel sur l'utilisation de ces machines outils. La fourniture de diverses matières premières de fabrication a fait partie de l'assistance par l'ONUDI.

L'atelier à Bobo-Dioulasso a été rendu opérationnel en Août 1988; celui de Ouagadougou en Avril 1989. L'atelier à Koupèla est sous construction et aménagement au moment de ce rapport.

L'assistance de l'ONUDI, par les experts 1986-88, a visé le côté technique, et ce n'est qu'à l'arrivée en Décembre 1988, du consultant en gestion financière, que le côté administratif/financier/économique a bénéficié aussi d'une assistance technique.

En ce qui concerne l'exécution des deux premiers projets d'assistance technique par ONUDI, référence est faite aux rapports finaux de M.G. Michielsen (XA/BKF/86/615 - 18 Décembre 1987) et de M. R. Breny (SI/BKF/87/802/11-01 - 13 septembre 1988).

L'abréviation P.M.E.A signifie :

Projet de Maintenance des Equipements Agricoles.

Résumé du Rapport

La période d'assistance technique, par le consultant en gestion financière, a commencé le 6 Décembre 1988, et a pris fin le 29 Août 1989. L'assistance a porté sur la Direction et les ateliers Centre et Ouest. L'atelier de Koupèla n'a pas été visité.

Résultats escomptés (Voir termes de référence - Annexe 1).

1. Introduction d'un système d'évaluation financière des biens du projet.
- Achevée partiellement.
2. Etablissement du bilan financier 1987 - Achevé.
3. Fournir un canevas de bilan - Achevé.
4. Etablissement d'un canevas de structure de prix en tenant compte de normes nationales - Achevé.
- 5.a. Etablir un système de gestion à l'entreprise du projet sur les principes de l'autonomie de gestion de chaque atelier - Achevé.
- 5.b. Centralisation de toutes les écritures pour l'ensemble du projet - Achevée.
6. Organiser la comptabilité - Achevé.

Autres activités achevées.

7. Elaboration d'un plan comptable.
8. Etablissement du bilan 1988.
9. Comptabilité 1989.
10. Méthodes de calcul des prix de revient.
11. Notes sur la comptabilité.
- 12.a. Eléments de gestion.
- 12.b. Système de gestion PMEA.
13. Organisation du magasin et fichier de contrôle de stocks.
14. Contrôle physique de stocks et biens.
15. Système de contrôle de la comptabilité.
16. Analyse économique du projet PMEA.
17. Formation du personnel.

Rapport détaillé

Assistance technique

La période d'assistance technique, par le consultant, est de 8 mois, à savoir du 6 Décembre 1988 jusqu'au 29 Août, au cours de laquelle le consultant a pris - selon accord mutuel entre le gouvernement Burkinabè et le consultant - 4 semaines de congé dans le foyer (25/4 - 23/5/89).

L'assistance fournie comprend une prolongation de 2 mois par rapport à la période initialement prévue de 7 mois; ceci à cause de l'arrivée tardive du système comptable.

Le lieu d'affectation était Ouagadougou où se trouvent la Direction locale et l'atelier Centre (Ancien garage Germano-Burkinabè - GG88). Plusieurs visites ont été faites à l'atelier Ouest à Bobo-Dioulasso (ancien garage ELAT) qui est l'atelier le plus opérationnel. L'atelier est à Koupèla n'a pas été visité étant donné qu'il n'était pas rendu opérationnel au cours de la période sus-mentionnée.

Le consultant tient à remercier les agents locaux du projet pour l'aimable accueil et pour leur franche collaboration.

Résultats escomptés

1. Système d'évaluation financière des biens du projet

Les biens du projet proviennent des sources suivantes :

- A. Achats par les "fonds propres".
- B. Héritage d'ELAT (Atelier Ouest à Bobo-Dioulasso).
- C. " de GG88 (" Centre à Ouagadougou).
- D. Fournitures payées par ONUDI.
- E. " gratuites par CNEA et STAR

1.A Achats par "Fonds Propres".

Il s'agit des achats locaux et d'importation (de pièces de rechange). Tout achat de biens d'investissement, de fournitures stockées ou consommées a été valorisé sur base des pièces justificatives correspondantes (caisses ou banques) comptabilisées sur les exercices 1986-87 et 1988. Les valeurs des biens d'investissement ont fourni la base des amortissements, et leurs

valeurs nettes comptables ont été dégagées à la fin de chaque exercice individuel.

Les fournitures stockées n'ont pas subies d'amortissement, mais sont repris sur les bilans respectifs par leurs valeurs d'acquisition (prix de revient). Ces valeurs sont également utilisées pour la valorisation de la consommation.

1.B. Héritage ELAT

Il s'agit des équipements de transport, de réparation, de contrôle, des outillages divers, et des pièces de rechange destinées à l'entretien des véhicules hérités.

Pour l'ensemble il s'agit des fournitures acquises par ELAT il y a 10-15 ans. Une grande partie est vétuste et la plupart de ces biens serait à considérer comme complètement amortis. C'est-à-dire sans une valeur bilantaire aujourd'hui. Dans cette optique - et vu aussi qu'une grande partie de ces biens figurent sur les inventaires de cession/reprise sans indications de prix unitaire - il a été convenu avec la direction de ne pas passer à une évaluation de ces biens. Ils sont donc exclus de la comptabilisation.

Pour ce qui concerne les amortissements de ces biens, pour les comptes d'exploitation 1986-87 et 1988, il convient de signaler que l'abandon de ceux-là - comme de leur base - dans la comptabilisation, n'a pas eu d'incidence sur les résultats dégagés du fait que leur incorporation, comme charge, aurait dû être compensée par l'amortissement - comme produit - des subventions d'équipement, et ceci par la même valeur.

Cependant, étant donné que ces biens ont une "valeur d'utilité" leur existence physique a été vérifiée contre les inventaires de cession/reprise. Des listes d'inventaires quantifiés mais non valorisés ont été établis et annexés aux bilans 1987 et 1988 pour que le contrôle physique de leur présence puisse continuer. La recommandation est faite, qu'en cas de nécessité - cas de mise en location, ou de vente - une valorisation d'un bien spécifique soit obtenue d'un fournisseur local du genre du bien.

Une valorisation estimative des outillages à main a été faite en ce qui

concerne les quantités/les jeux pour lesquels une signature pour réception a été donnée par un agent en assumant la responsabilité. Ces listes d'inventaires sont annexés au bilan 1987.

1.C Héritages de GGBB

Les mêmes commentaires que pour 1.B. ci-dessus. Les pièces utilisables de rechange héritées sont, cependant, en très faibles quantités.

1.D. Fournitures par ONUDI

Il s'agit d'une part des machines outils, d'outillages divers, des matières primaires acquises, payées, et livrées par ONUDI, Vienne, et d'autre part des fournitures payées par les fonds de l'ONUDI mis à disposition pour achats locaux, notamment matières premières et auxiliaires, pièces de rechange, et fournitures diverses.

En ce qui concerne les fournitures d'investissement payées par ONUDI, Vienne, aucune facture commerciale détaillant les acquisitions - quantité, prix unitaires et totaux - n'a été fournie. Une valorisation des biens individuels et en total a donc dû être abandonné en ce qui concerne les biens d'investissement et les outillages. Leurs valeurs sont alors exclus des bilans 1987 et 1988.

Les arrivages des matières premières ont été accompagnés par les factures commerciales correspondantes. En conséquence, leurs valeurs en monnaie locale ont été calculées et comptabilisées. De même les quantités d'elles consommées dans la production.

Pour les achats locaux, payés par les fonds locaux de l'ONUDI, toutes les fournitures ayant trait à l'activité principale du projet ont été prises en considération pour comptabilisation. Par contre, tout achat local ayant trait à la présence d'un expert et ses activités n'a pas été considéré. Cette distinction a été fait en vue d'obtenir une situation comptable représentant une situation "ordinaire" des frais du projet dans le but d'établir les proportions réalistes entre produits et charges,

et ensuite de dégager les éléments requis pour l'établissement des taux horaires des services rendus.

1.E. Fournitures gratuites

Il s'agit de pièces de rechange (STAR) et matières premières (CNEA). Leurs valeurs ont été constatées et comptabilisées sur base des factures locales ou des bordereaux de livraison. Il s'agit d'assez peu de fournitures.

2. Etablissement du bilan 1987

Achevé au 30 Mars 1989.

Les données détaillées ont été additionnées, compte par compte, moyennant un cahier de colonnes. Le travail de compilation a débuté le 4 Février - date à laquelle le système comptable à installer n'était pas encore arrivé.

3. Canevas du Bilan

Achevé au 30 Mars 1989.

L'établissement du bilan 1987 en faisant preuve.

4. Canevas de structure de prix

Les taux horaires à appliquer pour les services rendus (tournage, fraisage, soudure, mécanique générale) furent établis en Mars 1987. Ces taux ont été appliqués depuis lors jusqu'à ce jour, sans aucune modification.

Une première analyse a montré d'erreurs de calcul des éléments d'amortissements dégageant des taux horaires trop bas par rapport à ceux qu'ils devraient l'être. Les "manquants" s'élèvent à FCFA 1.032/heure pour le fraisage et FCFA 580/heure pour tournage.

La révision des taux horaires fut fait après avoir dégagé les données du bilan 1988, c'est-à-dire en Août 1989. Les éléments de calcul de ces taux sont démontrés par les annexes 2.1.-5. Ils sont basés d'une part, sur des éléments établis par l'expert de l'ONUDI, en Mars 1987, et, d'autre part, sur les éléments dégagés par la comptabilisation de 1988.

Deux situations ont été considérées : celle d'une utilisation "standard" et l'autre d'une utilisation "faible". La distinction entre les deux est que la durée des machines outils a été considérée pour une période étendue dans le dernier cas. Ceci ramène les amortissements et autres frais fixes annuels

à un niveau inférieur à celui d'une situation "standard", et aura comme effet la réduction du seuil de rentabilité. Cependant, comme l'on peut constater, une réduction du seuil de rentabilité augmente les taux horaires calculés, à un niveau difficilement praticable.

Le calcul arithmétique des taux horaires n'est qu'un côté des paramètres à considérer dans les relations avec la clientèle. Un autre côté - plus important - est la détermination des taux qu'on pourra espérer avoir honoré. La détermination ultérieure des taux horaires à appliquer dépendra alors non seulement des calculs internes - qui pourront toujours servir de guide - mais surtout de l'élasticité et du pouvoir financier du marché local.

Les calculs d'une utilisation "faible" montrent des taux horaires si élevés que le projet PMEA, en les appliquant, risque de ne pas avoir de la clientèle pouvant/voulant les honorer. Appliquer des taux élevés, dans la facturation, et ensuite se trouver avec des factures impayées, non seulement augmente les coûts administratifs, mais représente une perte nette des valeurs du service rendu et des fournitures consommées.

Dans ces cas, le projet PMEA aurait mieux fait de garder ses fournitures en stock, car celles-ci représentent une charge de consommation en cas de non-récupération des montants facturés, mais non pas si elles restent en stock. Le service rendu concerne plutôt la récupération des salaires du personnel. Etant donné que ceux-ci sont payables, même s'il n'y a pas d'activité productrice à facturer, ils représentent toujours une charge de consommation, récupérés ou non.

Les calculs montrent les taux à appliquer pour couvrir la totalité des frais (comme ils ont été estimés/déterminés). Si le projet PMEA se trouve contraint à appliquer des taux plus bas - vu les conditions du marché local - il en résulte que la totalité des frais ne sera pas couverte, et que le résultat d'exploitation sera déficitaire.

La détermination des taux horaires à appliquer est une décision à prendre, par la direction, en tenant compte du risque de ne pouvoir récupérer les services etc. vendus, et de la nécessité d'être économiquement rentable pour être financièrement autonome. Le canevas, établi par le consultant, renseigne sur cette nécessité en établissant la cohérence entre la comptabilité et les activités principales.

5.a. Système de gestion autonome

Un degré de gestion autonome se réfère a présent à l'atelier à Bobo-Dioulasso, et les domaines confiés à la discrétion du chef d'atelier sont l'acceptation des commandes des clients, les achats locaux de matières et fournitures diverses. Les petits achats sont réglés par la caisse de l'atelier, alimenté périodiquement par la direction. Les gros achats sont payés par chèque par la direction, sur base des factures fournisseurs reçues de Bobo-Dioulasso.

La plupart des recettes à Bobo-Dioulasso sont versées directement, par les clients, au compte banque à Bobo. Les recettes en espèces, par la caisse de l'atelier, sont déposées périodiquement en compte banque. La totalité de recettes par ventes sont alors sous le contrôle de la direction à Ouagadougou.

La gestion autonome financière n'existe donc point. C'est la décision de la direction de reporter l'autorisation à l'atelier d'opérer son compte banque à Bobo-Dioulasso jusqu'au moment d'atteindre le seuil de rentabilité. Pour la gestion économique des ateliers, voir 7. Plan Comptable.

Les achats locaux pour l'atelier centre (depuis automne 1988) ont été opérés par la direction à Ouagadougou. De même pour l'atelier à Koupèla et pour la direction elle-même.

Les salaires sont calculés par la direction locale à Ouagadougou pour tous les 3 ateliers. Leurs paiements sont effectués par les ateliers alimentés mensuellement sur base des états de paie de la direction. Les ateliers décident sur les avances sur salaires, à leur discrétion - jusqu'à 1/3 du montant total des salaires mensuels.

L'absence d'une gestion autonome financière au niveau des ateliers a eu comme résultat que comptabilités individuelles n'ont pas été établies. L'enregistrement des données financières se limite à la tenue des journaux de caisse et banque (sous forme de brouillards). L'atelier à Bobo-Dioulasso maintient une fiche de contrôle, par client, des factures payées et impayées.

5.b. Centralisation de toutes les écritures

A l'arrivée du consultant la procédure d'acheminer les documents financiers

à la direction à Ouagadougou était déjà installé. Ainsi celle-ci recevait les copies de toutes les factures de vente, les copies des bons d'entrée et des bons de sortie et l'original de tous les brouillards, accompagnés des pièces justificatives, y relatives.

Du fait que toute la documentation financière se trouvait centralisée à la direction il fut décidé que le lieu d'affectation du consultant serait Ouagadougou et non Bobo-Dioulasso comme initialement prévu.

Outre les documents sus-mentionnés le consultant a instauré la procédure d'établissement des listes d'inventaires à établir périodiquement par les ateliers et à acheminer également à la direction.

Il est à remarquer que la présente faible activité dans les ateliers ne justifie pas l'établissement d'une comptabilité par atelier individuel. Le volume de la totalité des données mensuelles à comptabiliser représente actuellement 1-2 semaine(s) de travail par mois.

C'est donc à la direction que se comptabilisent toutes les données. C'est également la direction qui assure tout contrôle de la correction de ces données.

6. Organisation de la comptabilité.

Le comptable fut employé en Août 1987. Cependant, jusque l'arrivée du consultant - en Décembre 1988 - rien n'avait été entamé concernant le traitement comptable des données. Un système comptable n'avait été, ni choisi, ni installé.

Le consultant, après avoir étudié les systèmes comptables se trouvant sur place, trouvait que ceux-ci ne remplissaient pas pleinement les exigences d'information financière et économique du projet. D'après son expérience le système qui conviendrait serait un système simple et facile, de préférence à partie double par décalque.

Comme indiqué ci-dessus le volume du travail comptable ne justifie pas l'informatisation, pour le moment, de la comptabilité. Un système comptable mécanisé aurait été souhaitable; cependant l'absence d'un service d'entretien de ce genre d'outil rendrait trop risquée la procuration d'une machine comptable.

Il a donc été décidé d'installer un système comptable manuel RUF et de le procurer de l'Europe, par les fonds du projet ONUDI. A cause des délais d'obtenir le contact avec le fournisseur, le système comptable n'est arrivé à Ouagadougou qu'au 11 Avril 1989. Il fut mis en oeuvre le même jour.

Etant donné qu'à ce moment là, les données de 1986-87 furent déjà traitées comptablement, et que le bilan correspondant était établi, ce sont les données à partir de 1988 qui ont été comptabilisées par le système comptable installé. L'assimilation de la technique de comptabilisation a été sans problèmes.

A l'organisation de la comptabilité s'ajoute le système de classement des documents.

Il est à noter que toute la documentation comptable et financière du projet se trouvait convenablement classée sur place. Une partie des données à considérer, notamment les fournitures payées par PNUD, Ouagadougou, ont dû être retrouvées sur les archives de celui-ci.

Autres Activités Achevées

7. Plan Comptable

Un plan comptable n'existait pas à l'arrivée du consultant. Aucune imputation des pièces justificatives n'était donc faite.

Un plan comptable, basé sur le plan OCAM, fut élaboré en janvier 1989. Il se distingue du plan OCAM du fait que la partie de la comptabilité analytique a été incorporée dans la partie de comptabilité générale. Il permet ainsi de tirer des informations assez détaillées sur les activités principales sans la nécessité de traiter les données deux fois - d'abord en comptabilité générale, et ensuite en comptabilité analytique.

Il permet également de dégager les données économiques servant à contrôler couramment les éléments de calcul des taux horaires, et il répond aux exigences de contrôle de la gestion économique des ateliers individuels.

8. Bilan 1988

Achévé début Août 1989, sur base du système comptable manuel RUF installé le 11 Avril 1989. Les problèmes rencontrés concernaient surtout la vérification

des stocks et des ventes à Bobo-Dioulasso et l'établissement des inventaires valorisés. Ces vérifications ont demandé 2 visites à l'atelier. Le rapport sur la première visite se trouve reproduit en Annexe 3.

9. Comptabilité 1989.

A partir du 1er Août 1989 il a été demandé au comptable de mettre à jour la comptabilité 1989. Au départ du consultant, cependant seule la balance d'ouverture était passée ; très peu des pièces justificatives avaient été imputées.

Il est essentiel de rattraper le retard, dans la comptabilité, afin que la situation des clients soit réellement connue et contrôlée. Une proportion trop élevée, de la facturation de 1987 et 1988, reste toujours impayée (voir Annexe 4). Aussi pour que la comptabilité puisse servir comme outil de contrôle de la gestion économique.

Le consultant a laissé, sur place les photocopies des fiches comptables du PNUD, sur lesquelles il a identifié les postes à considérer pour la comptabilité 1989 du PME.A. Les copies des bons de commande relatifs sont y annexées. Toute documentation comptable pour 1989 est donc disponible.

10. Méthodes de calcul des prix de revient

Les prix de revient sont à utiliser, soit pour la valorisation des coûts de la production vendue, soit pour la valorisation des stocks non consommés.

Etant donné qu'aucun calcul du prix de revient n'avait été exécuté pour les importations 1986-87 et 1988, ce travail fut fait par le consultant. De même pour la plupart des achats locaux.

La procédure de calcul a été expliquée au comptable et aussi le principe de contrôle et de cohérence entre achats, consommation et stocks restants. De même au personnel concerné du projet : le directeur, les chefs d'atelier, les magasiniers, et l'agent chargé des approvisionnements.

11. Notes sur la comptabilité

Il s'agit là de 29 pages traitant des différents sujets dans le domaine de la comptabilité. Cette description détaillée a été laissée sur place - copiée à tous les cadres - dans le but de renforcer leur connaissance dans la matière et pour servir de guide aux agents concernés.

12.a. Eléments de gestion

Sont 4 pages résumant la théorie de gestion administrative, économique et financière ; également distribuées aux cadres.

12.b. Système de gestion PMEA.

Il s'agit de 18 pages formant la suite des 4 pages citées ci-avant, et détaillant les procédures internes concernant les achats, le contrôle de stocks, le calcul de la consommation interne, les ventes, les commandes internes, et décrivant l'utilisation des documents relatifs à chacun de ces éléments. Un formulaire établi par le consultant résume les détails du côté coûts des commandes internes, et forme la base de l'établissement des factures de ventes (voir annexe 5).

Ces notes ont été discutées avec le directeur du projet et ensuite distribuées aux agents concernés.

13. Organisation et contrôle du magasin

L'objet de ce travail fut le magasin de Bobo-Dioulasso. Il s'agissait principalement de mettre en ordre systématique les fiches de stock (système KARDEX hérité d'ELAT) et de créer une base permettant le contrôle physique régulier des stocks des fournitures destinées à la production : pièces de rechange, matières premières, matières auxiliaires, outillages consommables, carburants et lubrifiants, et fournitures diverses. De même pour les pièces de rechange en consignation et pour les outillages pour les machines outils de production. Le groupement systématique comprend également la source des fournitures : ELAT, ONUDI, achats par les "fonds propres" de PMEA.

L'organisation des magasins à Ouagadougou et à Koupèla doit suivre les mêmes procédures qu'à Bobo-Dioulasso.

14. Contrôle physique de stocks et de biens

Des listes d'inventaires des biens hérités d'ELAT (Bobo-Dioulasso) et de GGBB (Ouagadougou) se trouvaient sur place, élaborées le 15 Décembre 1986 et le 10 Mars 1987, respectivement.

Le contenu de ces listes a été vérifié début 1989 donnant comme résultat que ces biens se trouvaient, en général, toujours sur place.

Des contrôles sporadiques des fournitures acquises en 1986-87 et 1988 ont été effectués en établissant les inventaires au 31/12/87 et au 31/12/88 respectivement.

Les inventaires établis pour les bilans sont basés, jusque maintenant, sur les fiches de stocks et non sur un comptage physique.

Il faut, cependant, procéder à un contrôle complet physique de tous les articles stockés et vérifier les stocks "théoriques" représentés par les fiches de stocks. Ce contrôle physique doit s'exécuter le plus vite possible, et au plus tard pour les inventaires à établir au 31/12/89.

Il a été recommandé d'ailleurs de procéder aux contrôles physiques réguliers "par rotation", c'est-à-dire qu'une partie des stocks serait contrôlée à la fin de chaque mois. Par cette procédure il serait possible, d'une part, de s'assurer 2 fois par an de l'existence réelle du stock total au magasin, et d'autre part, de planifier les ré-approvisionnements sur le plan financier et économique.

15. Contrôle de la comptabilisation

Il s'agit là d'un système de 3 pages de tableau de bord permettant au directeur de s'assurer du progrès convenable des travaux du comptable (voir annexe 6.a-c). Ce tableau de bord fut élaboré sur la demande expresse du directeur.

Aux travaux du comptable - autres que ceux relevés sur le tableau de bord - il faut ajouter : Le contrôle périodique des taux horaires, l'analyse économique de la performance des ateliers, l'établissement des prévisions budgétaires, le contrôle budgétaire, l'établissement des bilans avec leurs annexes, et la mise à jour du plan comptable conformément aux activités du projet et aux besoins d'informations.

D'ailleurs, les principes de corrélation entre comptabilité et événements - ou situations - physiques ont été, non seulement expliqués, mais pratiqués avec les agents concernés pour arriver aux valeurs bilantaires.

C'est ainsi que tous les comptes d'actifs d'investissement et de stocks ont été contrôlés contre les inventaires valorisés (et vice versa), les rapprochements faits des comptes en banque, des encaisses contrôlés contre les soldes comptables. Aussi la méthode d'analyse du contenu d'un compte et du solde a été pratiquée avec le comptable. Cette analyse a porté principalement sur les comptes de tiers et du personnel.

16. Analyse économique du Projet PMEA

Le projet PMEA reçoit actuellement des subventions étatiques : de l'ordre de

21.600.000 FCFA pour l'exercice 1987 et de 34.900.000 FCFA pour celui de 1988 (Montants versés en compte banque du projet). Outre ces subventions directes d'Etat, celui-ci subventionne indirectement une partie des salaires (pour les fonctionnaires en détachement); la mise à disposition des locaux sans loyer représente également une subvention indirecte. Ces subventions indirectes n'ont pas été valorisées pour les calculs des taux horaires.

Aussi, le projet PMEA a bénéficié des subventions par l'ONUDI : matières premières et autres fournitures, machines outils et autres équipements. De même en ce qui concerne les héritages ELAT et GGBB. De ces subventions seulement les matières premières importées et les achats locaux ont fait l'objet d'une comptabilisation, tandis que les actifs d'investissement n'ont pu être valorisés. Une partie de ces derniers sont cependant considérés pour les calculs des taux horaires.

Il en résulte, de ce qui précède, que les taux horaires pratiqués actuellement ne sont pas complets et n'expriment pas les coûts totaux à récupérer pour assurer le financement requis pour le remplacement des actifs d'investissement.

Malgré ces taux "reduits" pratiqués, donnant des avantages vis-à-vis de la clientèle, celle-ci n'est pas du tout suffisante, et le projet PMEA est néanmoins déficitaire. Par contre, même l'application des taux horaires complets n'auraient pu rendre le projet PMEA rentable, car le degré d'utilisation des équipements de production est actuellement 20-25 % de la capacité à disposition - y compris les agents en assurant l'opération.

Les bilans et les comptes d'exploitation de 1987 et 1988, reproduits en annexes 7.1.-6, témoignent la situation déficitaire. Nonobstant que la situation économique apparaît sur les bilans comme positive avec des résultats comptables positifs, cette situation n'est qu'un "maquillage" de la situation économique réelle, car le total des subventions d'exploitation, de l'Etat et de l'ONUDI, dépasse les résultats nets comptables. Les résultats à considérer, pour l'évaluation du projet PMEA, sont ceux calculés, sur les comptes d'exploitation, avant de les modifier par ces subventions.

Les subventions comptabilisées ont été traitées comme subventions d'exploitation, même si une partie d'elles a servi au financement des biens

d'investissement. Les subventions de l'ONUDI, mais pas celles de l'Etat, ont été comptabilisées comme subventions d'équipement en ce concerne les bien d'investissement acquis par ces fonds, avec amortissements de ces subventions égales aux amortissements des biens correspondants.

Une comptabilisation comme subventions d'équipement n'aurait pas changé les résultats comptables avant les subventions. Elle aurait seulement dégagé des résultats nets beaucoup moins positifs, car une partie de ces subventions devrait se trouver alors, sur le bilan, comme un passif individuel et non pas être incorporée dans le résultat à reporter.

17. Formation du personnel.

Etant donné que le côté technique (installation et mise en marche des machines outils, et la formation du personnel y affecté) fut traité par les experts précédant le consultant en gestion financière, ce dernier a dû s'occuper de tout ce qui n'était pas traité par les experts techniques.

Ce sont dont les domaines commercial, administratif, financier et économique, qui ont été visé par le consultant.

Ses contacts ont été principalement le directeur du projet (en détachement depuis Octobre 1988) pour tous ces domaines; ensuite le comptable, les chefs d'atelier, les magasiniers, l'agent chargé des approvisionnements pour les domaines les concernant. De même pour la secrétaire-comptable à Bobo-Dioulasso.

Dans l'ensemble il y a eu une franche collaboration par le personnel local, manifesté par leur souhait de connaître les critères de base à considérer quand on désire une activité industrielle. Les contacts journaliers ont ainsi permis au consultant de toucher aux presque tous les problèmes des domaines ci-dessus, et de fournir des explications appropriées. Une partie de ces explication a été laissée sur place sous forme de notes (sur la comptabilité et sur les procédures administratives). La plupart d'elles ont été transformées en actions et procédures installées.

Les problèmes rencontrés concerne l'établissement et le contrôle des données financières : Le calcul des prix de revient, le calcul des quantités consommées ou restant en stock et leur valorisation correcte; surtout en ce qui concerne les matières premières et auxiliaires, ce qui pourra poser de gros problèmes pour une expansion de l'activité productrice - le but visé par le projet ONUDI - à moins que la précision et la discipline dans le domaine

des chiffres soient respectées mieux qu'aujourd'hui.

Dans le domaine financier/comptable il est à signaler que les indispositions répétitives, du comptable ont empêché au consultant de fournir une formation aussi efficace que souhaitée - et souhaitable - dans la matière. Il est à craindre que la comptabilité ne pourra servir comme l'outil de gestion qu'elle devrait être tandis que la personne y affectée ne démontre pas les capacités professionnelles que demande ce genre de projet.

Conclusions

Les activités productrices et commerciales sont donc beaucoup trop faibles pour supporter les frais actuels. Aussi l'administration pèse trop sur l'économie : elle n'est pas suffisamment efficace, et son rendement est en conséquence très coûteux : Une grande partie de l'administration concerne l'établissement de données financières, leur transmission, et leur contrôle. C'est ce dernier qui rend l'administration coûteuse car la plupart des données arrivent à la direction sans contrôle et contenant beaucoup d'erreurs - parfois les données requises sont omises sur les relevés, et il faut se déplacer pour le contrôle complet des données. Pour que l'administration soit moins coûteuse il est indispensable - étant donné la nature des activités du projet PMEA - de se conformer à la discipline dans l'établissement et le contrôle à la base des données financières.

A Bobo-Dioulasso l'administration pèse lourde - et ceci se reflète à la direction par le volume des données à traiter en comptabilité - du fait que beaucoup de commandes acceptées des clients sont de faibles montants et que des crédits furent octroyés - avec le résultat qu'un nombre de factures de vente restent impayées. Les coûts administratifs de récupération dépassent souvent les valeurs à encaisser.

La rentabilité économique du projet PMEA ne peut, cependant, pas être obtenue seulement par une administration plus efficace et moins coûteuse.

Une activité productrice/commerciale beaucoup plus forte est requise.

D'abord, chaque atelier doit nécessairement créer une activité de base avec un chiffre d'affaire qui dégagerait au moins un bénéfice brut en suffisance pour couvrir ses frais : Atteindre le seuil de rentabilité. Ensuite, il serait nécessaire que ce chiffre d'affaire ne se limite à celui du seuil de rentabilité, car il faut dégager un surplus, dans les ateliers, pour

couvrir aussi les frais de la direction. Troisièmement, il faudrait tenir compte de la hausse continue des prix des biens d'investissement si non couverts par l'augmentation correspondante des taux horaires. L'atelier à Bobo-Dioulasso, qui est opérationnel, depuis Août 1988, est à 20-25 % de son seuil de rentabilité. La faible activité de l'atelier à Ouagadougou, jusque maintenant, ne permet pas de calculer le seuil de rentabilité tandis que la structure de frais n'est pas connue.

Vu, par la suite, que les taux horaires présents ne permettent pas de récupérer tous les coûts et d'assurer le remplacement des équipements au moment donné, on constate que le projet PMEA est très loin d'être autonome sur le plan financier : La condition de l'autonomie financière est la rentabilité économique.

L'impression du consultant est, qu'il sera difficile d'obtenir cette rentabilité économique surtout à court et à moyen terme; et qu'en conséquence le projet PMEA sera obligé, pour assurer sa survie, de faire recours à un soutien continu - et probablement croissant - de l'Etat.

Cette impression se base sur les constats au cours de son séjour auprès du projet. D'abord les données économiques tirées de la comptabilité et présentées par les différentes annexes. C'est le très faible degré d'utilisation des équipements et du personnel qui sont derrière ces données. Aussi faut-il y ajouter qu'une formation pratique approfondie serait nécessaire dans les domaines technique, commercial, administratif et gestion économique de ressources.

L'explication derrière cette situation peu satisfaisante est l'absence d'un marché local de clientèle pouvant/voulant honorer les services à rendre par le PMEA.

Le personnel local du projet sera obligé d'augmenter le rendement de toutes les facilités pour éviter que les équipements ne se convertent pas en "capital mort".

Il est à noter, qu'une augmentation éventuelle de l'activité productive - dans le but de mieux utiliser et rentabiliser les équipements à disposition, c'est-à-dire réaliser l'objectif de l'assistance de l'ONUDI - rendrait nécessaire une

maîtrise beaucoup plus efficace qu'aujourd'hui, des paramètres d'une gestion économique de ressources, pour obtenir les résultats escomptés d'abord, mais aussi pour éviter que le côté administratif prenne une croissance hors proportions. L'objectif visé, par l'assistance de l'ONUDI, est la production de pièces de rechange, une activité purement industrielle, pour compléter les réparations des matériels agricoles. Ce n'est pas, cependant, toutes ces interventions qui requièrent une production de pièces de rechange - ce qui est insuffisant pour une utilisation efficace et rentable de l'équipement productif de l'ONUDI.

Il est finalement à signaler qu'un ajustement des taux horaires, jusqu'au niveau de couvrir tous les frais, les présenterait à une hauteur complètement inacceptable pour la clientèle.

Recommandations

Une mission d'évaluation du projet PMEA a eu lieu en Mars 1989. Son rapport recommande - les points essentiels - une analyse profonde du marché local à servir par le PMEA, et ensuite une homogénéisation/re-dimensionnement des équipements concordants avec les besoins.

Le consultant en gestion financier soutient ces recommandations. Dans les domaines auxquels il s'est adressé il s'ajoute les points suivants :

1. Contrôle de stocks et de la consommation

Procéder à un contrôle physique des stocks de matières primaires et auxiliaires, de pièces de rechange courantes, et des fournitures diverses. - au plus tard fin 1989.

Vérifier les stocks physiques contre les quantités des fiches de stocks, et ajuster celles-ci, afin qu'elles montrent les quantités des comptages.

Dresser des listes des différences quantitatives entre stocks réels et "théoriques", et valoriser ces différences pour porter les ajustements nécessaires en comptabilité.

Etablir le contrôle de stocks "par rotation".

Organiser le fichier de contrôle de stocks à Ouagadougou de la même façon qu'à Bobo-Dioulasso.

2. Politique commerciale

Déterminer un montant minimum de facturation à être payé au comptant afin

d'éviter une administration coûteuse de récupération.

Prioriter les interventions de façon que les petites réparations - proportionnellement plus coûteuses en administration - n'empêchent l'acceptation des interventions plus importantes et rentables.

Déterminer les taux horaires à appliquer se basant sur les calculs internes - d'une part, et d'autre, des paramètres caractérisant le marché local.

Appliquer pour l'atelier centre, pour l'instant, les taux horaires déterminés pour l'atelier Ouest, mais refaire les calculs pour l'atelier centre au fur et à mesure que ses frais opérationnels soient connus, et éventuellement appliquer des taux horaires différenciés par les ateliers.

3. Finances - Comptabilité

Lancer des appels, le plus vite possible, aux clients n'ayant pas payés les factures de 1987 et 1988.

Assurer une clientèle pouvant honorer les services à rendre, éventuellement consultant la comptabilité avant l'acceptation d'une commande.

Incorporer, dans la comptabilisation, les valeurs individuelles des biens d'investissements de l'ONUDI quand le transfert officiel sera effectué.

ONUDI pourra aider en communiquant les données requises.

Assurer la précision et la correction dans l'établissement des données financières et économiques, y compris le calculs correct des quantités consommées dans la production - et de leurs coûts - surtout si la production en séries serait entamée et dont la connaissance des coûts réels serait indispensable.

Procéder à la mise à jour de la comptabilité, assurer sa tenue correcte, et utiliser au maximum les données comptables pour contrôler la performance économique des ateliers, y compris les éléments des taux horaires.

Etablir la procédure de prévisions budgétaires et de contrôle budgétaire au même degré de spécification qu'en comptabilité.

Renforcer la fonction comptable, par un agent expérimenté, afin que la comptabilité assume son rôle d'instrument de gestion.

4. Assurances

Etablir des assurances de tout risque des biens d'investissements.

Etablir des assurances contre accidents pour le personnel - si pas suffisamment couvert déjà par la CNSS.

5. Rentabilité des équipements

Eventuellement, suite aux résultats de l'analyse du marché local, recommandée par la mission d'évaluation, considérer une utilisation complémentaire des équipements en surplus, sous forme d'un accord de sous-traitance (production en séries de pièces détachées) avec une maison locale d'importation de pièces de rechange, en vue de réaliser une utilisation optimale de l'équipement producteur.

Aussi, en vue de s'assurer de la présence, auprès du projet PMEA, des compétences requises dans les domaines de technicité, de commercialisation, de l'administration, de finances, et de gestion économique, ne pas écarter la possibilité d'un contrat de gestion avec une maison locale, spécialisée dans les activités du projet, et de préférence avec un accord de sous-traitance comme indiqué ci-dessus.

Ultérieurement, la possibilité de privatiser le projet, soit entièrement en vendant les actifs, soit l'utilisation des équipements en les mettant en location. Ceci créerait de fonds pour le Gouvernement Burkinabè, et lui épargnerait les subventions ou autres soutiens, tandis que celui, qui sortirait de fonds pour avoir la disponibilité des équipements, les appliquerait certainement d'une façon efficace et rentable.



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
PROJET AU BURKINA FASO**

DESCRIPTION DE POSTE

XA/BKF/88/661/11-51/J13319

Désignation du poste	Consultant en gestion financière
Durée de la mission	7 mois
Date d'entrée en fonctions	Juillet 1988
Lieu d'affectation	Bobo-Dioulasso avec déplacements dans le pays
But du projet	Le projet a pour but, à travers le renforcement de la structure de maintenance existante dans les ateliers Ouest à Bobo-Dioulasso, Centre à Ouagadougou et Est à Koupela, d'accroître le degré d'utilisation du parc existant de tracteurs agricoles et autres équipements mobiles et lourds et de poursuivre le transfert de technologie dans les campagnes par l'intermédiaire des coopératives d'artisans.
Attributions	<p>Le titulaire aura comme tâche principale de transmettre ses connaissances à ses collègues Burkinabè. Dans le cadre de sa spécialité, il devra s'acquitter des tâches suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Introduire un système d'évaluation financière des biens du projet, 2) Etablissement du bilan financier 1987, 3) Fournir un canevas de bilan, 4) Etablissement d'un canevas de structure de prix en tenant compte des normes nationales, 5) Etablir un système de gestion à l'entreprise du projet sur les principes de l'autonomie de gestion de chaque atelier et de la direction, puis la centralisation de toutes les écritures pour l'ensemble du projet. 6) Organiser la comptabilité.

Toutes candidatures ou communications relatives à cette description de poste devront être adressées à:

Section de recrutement du personnel affecté aux projets, Division des opérations industrielles
ONUFI, Centre International de Vienne, B.P. 300, A-1400 Vienne (Autriche)

Formation et expérience requises

Niveau école de gestion ou équivalent possédant de solides connaissances en gestion financière et de stocks.

Connaissances linguistiques

Français

Renseignements complémentaires

A la demande du Gouvernement, l'ONUDI a effectué en 1982 une étude sur la maintenance des tracteurs agricoles et autres équipements lourds dans le pays (projet SI/BKF/81/801).

Lors de cette étude, on a procédé à un inventaire du parc de ces équipements à travers le pays, à une appréciation de leur état, et à une analyse de la disponibilité des pièces de rechange. Il en est résulté une proposition de mise en place d'un programme global de maintenance, dans le cadre duquel s'insère le présent projet.

Cette même étude avait, entre autres, mis en évidence le fait que 50 % du parc tracteurs appartient aux différents organismes de développement rural. La maintenance de ce matériel posait de nombreux problèmes d'ordre technique, économique, logistique et humain ; cet état des choses tendait à réduire de plus en plus leur productivité.

A la suite de cette étude, un projet ONUDI d'une durée d'un an a été mis en oeuvre (XA/BKF/86/615). Ce projet a démarré en novembre 1986 : ses objectifs étaient d'améliorer les capacités locales de réparation et d'entretien pour le renforcement de deux ateliers de réparation et d'entretien, placés à des endroits stratégiques à travers le pays. Le budget initialement approuvé pour cette assistance s'élevait à \$884,178.

Suite aux difficultés financières qui se sont présentées en raison de la diminution du budget de la Décennie pour le développement industriel de l'Afrique, le budget du projet a été réduit de façon sensible. Une note détaillée sur les origines de ce projet est jointe en annexe.

Au cours de l'exécution du projet, plusieurs changements sont intervenus :

- . Le remplacement à la demande du Gouvernement, des deux ateliers initialement prévus par deux autres ateliers, à savoir :
 - Atelier germano-burkinabé à Ouagadougou,
 - Atelier Elat à Bobo-Dioulasso ;
- . La création d'un troisième atelier pour la région de l'Est à Koupela, atelier mis en place avec l'aide du projet FAO du développement du Centre-Est.

L'atelier pour la région Ouest à Bobo-Dioulasso est le plus grand avec des fonctions autonomes, tandis que les deux autres ateliers représentent plutôt des antennes de cet atelier central avec des capacités de réparation et d'entretien assez importantes, mais sans possibilités de fabrication des pièces de rechange de nature complexe. L'atelier à Bobo-Dioulasso sert également de point focal et de centre de formation et possède un bureau d'études.

Les contraintes budgétaires ont également provoqué des lenteurs au niveau de la mise en oeuvre du projet. Des problèmes concernant la disponibilité des matières premières et des délais de livraison des équipements ont réduit l'impact et les résultats anticipés du projet.

Le projet XA/BKF/86/615 a fait l'objet de deux réunions tripartites en avril et en septembre 1987. Parmi les recommandations figuraient :

- le maintien de l'expertise internationale à l'atelier de l'Ouest, afin d'assurer la continuité dans la formation sur les machines-outils installées et la poursuite des activités entreprises,
- la poursuite de la formation des homologues et techniciens, en complétant les programmes de formation dans les trois ateliers,
- l'amélioration du service de contrôle de qualité dans les trois ateliers.

Le projet devant être terminé à la fin du biennium et les experts n'ayant pu terminer toutes les tâches prévues en raison de l'arrivée tardive de l'équipement et de la matière première, un projet d'urgence SI/BKF/87/802 a été approuvé fin 1987 afin d'assurer l'installation finale des machines et la formation du personnel local sur ces machines.

Toutefois, cette assistance d'urgence ne permettra pas aux trois ateliers de remplir pleinement leurs fonctions, sans la continuation d'une assistance technique fournissant l'encadrement nécessaire pour parfaire la formation des techniciens, fournir les équipements additionnels nécessaires à l'extension et à la diversification des activités, notamment le développement et la promotion des possibilités locales de fabrication, régénération de pièces et pour améliorer la gestion financière des trois ateliers.

Le présent projet constitue donc la poursuite et l'extension des activités entreprises par les projets XA/BKF/86/615 et SI/BKF/87/802.

Visant à l'accroissement de la rentabilité des équipements agricoles, le projet répond à un besoin prioritaire du pays et s'inscrit dans le cadre de la politique gouvernementale de redressement du secteur agricole.

Atelier OuestExploitation 1988

Détails	Charges	Détails	Produits
<u>A. Ventes de marchandises</u>		<u>Marge</u>	<u>%</u>
Pièces de rechange	4.282.226	1.343.499	23,9
Fournitures (en état)	288.615	14.993	4,9
Matières premières	1.036.165	65.372	5,9
" auxiliaires	458.118	- 35.405	- 8,4
Sous-traitance	281.400	- 70.691	- 33,5
Remises s/Ventes	73.294	- 73.294	-
Totaux ventes marchandises	6.419.818	1.244.474	16,2
<u>B. Frais opérationnels - Service rendus</u>			
Eaux, électricité	1.779.652	Tournage	1.538.972
Lubrifiants	112.549	Fraisage	302.309
Entretien, fourniture div.	176.605	Soudure	2.301.106
Amortissement-Prod. *	360.015	Méc.générale	908.508
Pertes div. erreurs. fact.	205.771	Ajustage	48.566
Remises s/travaux clients	301.337	Produits location	113.600
Salaires-prod.	5.576.730	Services divers	425.823
Frais de mission	226.297	Prod-stockées	102.941
Totaux production	8.738.956	-2.997.131	-52,2
<u>C. Frais généraux - Produits Divers</u>			
Transport, véhicules	1.169.730	Divers	108.052
Entretien général	94.850	Reprise amort.	2.394
Services publics	1.748.283	Amort. Subv. éq.	94.760
Fourniture bureau	38.164		
" diverses	245.650		
Salaires-administ.	3.406.234		
Divers	12.882		
Amortissements, Prov. *	1.188.676		
Provisions s/clients	757.133		
Totaux généraux	8.661.602	- 8.456.396	-
Totaux A - C	<u>23.820.376</u>	<u>-10.209.053</u>	<u>-750</u>
		Subv. ONUDI	9.491.845
		Total	<u>23.103.168</u>

* Amortissements calculés exclusivement sur les biens comptabilisés. Les amortissements annuels seraient d'environ 7 millions F CFA.

Les détails du groupe A sont exclus des taux horaires, car ils sont à facturer séparément, ou à inclure dans le prix global de vente, y compris les taux horaires.

Les salaires des groupes B et C sont repartis séparément, sur annexe 2.4, tenant compte, cependant, des salaires de Janvier 1989.

Les autres détails des groupes B et C sont calculés - par groupe - sur annexe 2.3, et ensuite considérés sur annexe 2.4.

Les amortissements et les frais variables des machines outils sont calculés sur annexe 2.2, et considérés sur annexe 2.4.

PMEA
ATELIER OUEST

TAUX HORAIRES

(2/8/89)

I. Temps disponible (1 équipe/jours) :

Nombre de jours/an			365 jours
Moins : Samedis/Dimanches : 52 j x 2	=	104 jours	
Congés : 4 semaines x 5 j	=	20 "	
Jours fériés		7 "	131 "
Jours disponibles/an			<u>234 Jours</u>
Heures/hommes (H/h) disponibles/an : 234 j x 7.5	=		<u>1.755 H/h</u>

II. Calcul frais fixes et variables d'équipement (1 équipe) :

<u>Détails (en FCFA)</u>	<u>Tour ELAT</u>	<u>Tour ONUDI</u>	<u>Fraiseuse</u>	<u>Perceuse</u>
A. Utilisation "standard"				
H/h disponibles/an	1.755	1.755	1.755	1.755
Degré d'utilisation (%)	90	90	90	90
Heures utiles/an (machines)	<u>1.580</u>	<u>1.580</u>	<u>1.580</u>	<u>1.580</u>
Valeur d'acq. + frais conn(Mio)	6.0	9.0	19.68	12.0
Durée : années	15	10	12	15
Amortissement/an ('000)	<u>400</u>	<u>900</u>	<u>1.640</u>	<u>800</u>
Amortissement/heure utile	253	570	1.038	506
Intérêts 6 % p.a./heure utile	114	171	374	228
Prime d'assurance/ " "	20	20	20	20
Frais fixes/heure utile	<u>387</u>	<u>761</u>	<u>1.432</u>	<u>754</u>
Frais variables				
Electricité/" "	220	220	170	180
Outillage/" "	160	200	240	180
Entretien/" "	160	100	130	120
Frais variables/heure utile	<u>540</u>	<u>520</u>	<u>540</u>	<u>480</u>
Frais totaux/ " " (A)	<u>927</u>	<u>1.281</u>	<u>1.972</u>	<u>1.234</u>
B. Utilisation "Faible"				
Degré d'utilisation (%)	30	50	60	30
Heures utiles/an machines)	525	875	1.050	525
Durée : années	30	20	18	30
Amortissement/an ('000)	<u>200</u>	<u>450</u>	<u>1.090</u>	<u>400</u>
Amortissement/heure utile	381	514	1.038	762
Intérêts 6 % / " "	343	309	563	686
Prime d'assurance/heure utile	60	36	30	60
Frais variables/ " "	<u>540</u>	<u>520</u>	<u>540</u>	<u>480</u>
Frais totaux/ " " (B)	<u>1.324</u>	<u>1.379</u>	<u>2.171</u>	<u>1.988</u>

Le nombre de jours disponibles peut être déterminé par comptage, sur le calendrier, des jours réellement ouvrables.

Le tour ELAT, le tour ONUDI, et la fraiseuse sont utilisés, présentement par 2 opérateurs. Le tour ELAT est à peine utilisé.

Les durées "standard" sont celles établies par M. Ganzinger. De même pour les frais variables, majorés par la hausse des prix depuis Mars 1987.

Les durées "faibles" sont des estimations du consultant.

**PMEA
ATELIER OUEST**

TAUX HORAIRES

(2/8/89)

Heures dans l'atelier : standard : 10005 (3 mach. + soudure + mécanique générale)
 Activité "faible" : 5.750 (idem)

<u>Détails (en F CFA)</u>	<u>Machines *)</u>	<u>Autres</u>	<u>Total</u>	<u>Dont:</u>	
1. <u>Frais Opérationnels 1988)</u>				<u>Soudure</u>	<u>Méc. Gén.</u>
Eau, électricité	1.011.200	768.452	1.779.652	400,000	200,000
Lubrifiants		112.549	112.549	= 228/h	= 57/h
Entretien, fournitures div.	176.605	-	176.605		
Pertes, erreurs fact.		205.771	205.771		
Frais de déplacement		226.297	226.297		
Amortissements	360.015	-	360.015		
Remises s/travaux clients		<u>301.337</u>	<u>301.337</u>		
Total frais atelier	<u>1.547.820</u>	<u>1.614.406</u>	<u>3.162.226</u>		
Coût "Autres"/heure utile : standard :		<u>101</u>	- "faible": <u>176</u>	<u>329/404</u>	<u>158/233</u>
2. <u>Frais généraux (1988)</u>					
Transport, véhicules		1.169.730	1.169.730		
Entretien général		94.850	94.850		
Eau, électricité, téléphone		1.748.283	1.748.283		
Fourniture diverses		283.814	283.814		
Amortissement immobil/admni.		728.050	728.050		
Provision clients douteux		757.133	757.133		
" travaux en cours		460.626	460.626		
Frais généraux divers		<u>12.882</u>	<u>12.882</u>		
Totaux frais généraux		<u>5.255.368</u>	<u>5.255.368</u>		
Coût F.G./heure utile : standard :		<u>525</u>	- "faible" : <u>914</u>		
3. <u>Frais Direction (1988)</u>					
Transport, véhicules			1.409.796		
Frais de mission			271.900		
Services divers			1.098.545		
Salaires et frais du personnel x)			5.295.295		
Divers (Frais divers - produits divers)			<u>24.247</u>		
Total frais Direction			<u>8.099.783</u>		
Coût/heure utile (3 ateliers = 17.250 h)			<u>Faible : 470</u>		

x) Fonctionnaires en détachement non y compris.

*) Détails considérés dans les frais variables des machines outils et déjà incorporés dans le coût par heure utile (voir annexe 2.2).

Les remises sur travaux clients peuvent être exclues des frais à répartir, et considérés à la fin du calcul, en majorant les coûts totaux (par heure) par un pourcentage pré-déterminé. De même pour les provisions sur clients douteux.

PMEA
ATELIER OUEST

TAUX HORAIRES

2/8/89

=====

Détails	Fraiseuse	Tour ONUDI	Perceuse	Soudure	M.G.
A. Utilisation "standard"					
Heures utiles/an (P.2)	<u>1.580</u>	<u>1.580</u>	<u>1.580</u>	<u>1.755</u>	<u>3.510</u>
Salaires opérateurs	5 8.792	578.792	578.792	731.448	1.353.384
" admin. (indi.)	<u>1.151.147</u>	<u>1.063.930</u>	<u>1.063.930</u>	<u>430.438</u>	<u>774.347</u>
" totaux (8,305,000)	<u>1.729.939</u>	<u>1.642.722</u>	<u>1.642.722</u>	<u>1.161.886</u>	<u>2.127.731</u>
Sal. oper./h. utile	366	366	366	417	386
Frais mach./h. " (P.2)	1.972	1.281	1.234	-	-
Amort.éq./ " " "	-	-	-	200	200
Frais ind./ " " (P.3)	<u>101</u>	<u>101</u>	<u>101</u>	<u>329</u>	<u>158</u>
Coût prod./ " " "	2.439	1.748	1.701	946	744
Sal. ind./ " " "	729	673	673	245	221
Frais gén./ " " (P.3)	<u>525</u>	<u>525</u>	<u>525</u>	<u>525</u>	<u>525</u>
Coût total/ " " "	<u>3.693</u>	<u>2.946</u>	<u>2.899</u>	<u>1.716</u>	<u>1.490</u>
Récupération/an	<u>5.834.940</u>	<u>4.654.680</u>	<u>4.580.420</u>	<u>3.011.580</u>	<u>5.229.900</u>

Seuil de rentabilité de l'atelier : total recupération/services rendus : 23.311.520

B. Utilisation "Faible"

Heure utiles/an (P.2)	<u>1.050</u>	<u>875</u>	<u>525</u>	<u>1.300</u>	<u>2.000</u>
Sal. opér./h utile	551	661	1.102	562	677
Frais mach./h. utile (P.2)	2.171	1.379	1.988	-	-
Amort.éq./ " " "	-	-	-	270	351
Frais ind./ " " (P.3)	<u>176</u>	<u>176</u>	<u>176</u>	<u>404</u>	<u>233</u>
Coût.prod./ " " "	2.898	2 216	3.266	1.236	1.261
Sal. indir. " " "	1.096	1.216	2.026	331	387
Frais gén./ " " (P.3)	<u>914</u>	<u>914</u>	<u>914</u>	<u>914</u>	<u>914</u>
Coût total/ " " "	<u>4.908</u>	<u>4.346</u>	<u>6.206</u>	<u>2.481</u>	<u>2.562</u>
Récupération/an	<u>5.153.400</u>	<u>3.802.750</u>	<u>3.258.150</u>	<u>3.225.300</u>	<u>5.124.000</u>

Seuil de rentabilité de l'atelier = Total récupération/services rendus : 20.563.600

C. A ajouter :

Bénéfice s/taux horaire - si non calculé dans le prix de vente des matières transformées et vendues.

Frais Direction : utilisation "Faible" : F CFA 470/h. (Standard 270/h.)

D. Taux praticables

Taux estimés	<u>3.600</u>	<u>3.000</u>	<u>4.000</u>	<u>2.400</u>	<u>2.300</u>
Diff/utilisation "standard"	- 93	+ 56	+ 1.101	+ 684	+ 810
" " "Faible"	<u>- 1.308</u>	<u>- 1.346</u>	<u>- 2.206</u>	<u>- 81</u>	<u>- 262</u>
Récup./"standard" ('000)	- 147	+ 88	+ 1.740	+ 1.200	2.843
" /"Faible" ('000)	<u>- 1.373</u>	<u>- 1.178</u>	<u>- 1.158</u>	<u>- 105</u>	<u>- 524</u>
" Total : "Standard" :	<u>+ 5.724.000</u>	"Faible" :	<u>- 4.338.000</u>		

OBS. Sont exclus des calculs : Loyer, salaires des fonctionnaires en détachement

P.M.E.A
ATELIER OUEST

TAUX HORAIRES
=====

Détails (en F CFA)	Fraiseuse	Tour ONUDI	Ajustage	Soudure	Méc.gén.
A. Utilisation 1988 (Données comptables)					
Heures utiles	117 *	595	20	965	372
Taux appliqués	2.586	2.586	2.445	2.385	2.445
Récupération	<u>302.309</u>	<u>1.538.972</u>	<u>48.566</u>	<u>2.301.106</u>	<u>908.508</u>
Récupération totale (excl. vente fournitures et autres) : <u><u>5.099.461</u></u>					

B. Utilisation "standard"

			Perceuse		
Heures utiles	1.580	1.580	1.580	1.755	3.510
Taux horaires	3.693	2.946	2.899	1.716	1.490
Récupération	<u>5.834.940</u>	<u>4.654.680</u>	<u>4.580.420</u>	<u>3.011.580</u>	<u>5.229.900</u>
Récupération totale (excl. vente fournitures et autres) : <u><u>23.311.520</u></u>					

C. Utilisation "Faible"

Heures utiles	1.050	875	525	1.300	2.000
Taux horaires	4.908	4.346	6.206	2.481	2.562
Récupération	<u>5.153.400</u>	<u>3.802.750</u>	<u>3.258.150</u>	<u>3.225.300</u>	<u>5.124.000</u>
Récupération totale (excl. vente fournitures et autres) : <u><u>20.563.600</u></u>					

D. Comparaisons (en %)

H/ut. 1988/"standard"	7.4	37.7	-	55.0	10.6
H/ut. 1988/"Faible"	11.1	68.0	-	74.2	18.6
Récup. 1988/"Standard"	5.2	33.1	-	76.4	17.4
" 1988/"Faible"	5.9	40.5	-	71.3	17.7
" "Faible"/standard"	<u>88.3</u>	<u>81.7</u>	<u>71.1</u>	<u>107.1</u>	<u>98.0</u>
" Totale 1988/total "standard" 1)					21.9
" " 1988/total "Faible" 1)					24.8
" " "Faible"/Total "Standard"					<u>88.2</u>

* Opérationnelle depuis Août 1988.

Pour la fraiseuse et le tour 2 opérateurs étaient à disposition pendant tout l'exercice. De même pour le soudeur et pour les 2 mécaniciens.

1) Les pourcentages indiquent le niveau atteint en 1988 du seuil de rentabilité en ce qui concerne l'utilisation de l'équipement et du personnel de l'atelier.

RAPPORT DE VISITEOBJET DE VISITE : Atelier Ouest à Bobo-Dioulasso

Une visite de suivi a été effectuée au cours de la période du 7 au 17 juin 1989, avec les objectifs suivants :

1. Vérification des fiches clients (soldes au 31/12/88)
2. " des Bons d'Entrée 1988
3. " " " de Sortie 1988
4. " " Inventaires au 31/12/88
5. Déterminer les travaux en cours au 31/12/88
6. Contrôle de la facturation de services 1989
7. Analyse des dépenses (mini-caisse de l'expert)
8. " des fournitures de source "inconnue ?".

La visite a eu les résultats suivants :

1. Fiches individuelles clients

Les soldes au 31/12/88 ont été vérifiés contre la liste des soldes de la comptabilité à la Direction. Des corrections - très peu - ont été introduites de façon qu'il y a maintenant correspondance entre les situations individuelles établies à Bobo et à la Direction. Les nouvelles fiches de 1989 ont été jointes avec celles de 1987-88. La secrétaire aurait dû continuer 1989 sur les anciennes fiches. Un modèle de fiche de contrôle - similaire à la fiche comptable à la Direction - a été introduite.

Recommandations :

- 1) Répéter le contrôle entre la comptabilité centrale et les annotations à Bobo lorsque la facturation de 1989 ait été comptabilisée à la Direction.
- 2) Envoyer immédiatement de rappels aux clients n'ayant pas payé les factures 1987 et 1988.

2. Bons d'Entrée

Les documents ont été contrôlés par ordre numérique et toutes les copies vertes, manquants à la Direction retrouvées. Il ont été vérifiés contre

les annotations sur les fiches de stock, et de cette vérification il a été constaté que plusieurs receptions de marchandises ont été enregistrées, sur le kardex, sur base de documents d'expédition sans établissement de Bons d'Entrée. De cas d'enregistrement ont été constatés sans documentation en référence. Par contre, il y a eu des livraisons dont aucune trace n'a été trouvée sur les fiches.

Les Bons d'Entrée ont été contrôlés, par la suite, contre les inventaires au 31/12/88, et contre les sources de paiements (Banque, Caisse, PNUD/ONUUDI). La distribution des 3 exemplaires du Bon d'Entrée a été installée comme suit :

- Original (copie blanche) : Annexer à la facture
- 1. copie (" verte) : Envoyer à la Direction
- 2. " (" rose) : Reste dans la souche.

En ce qui concerne l'original la procédure suivante a été recommandée :

Achats locaux (la facture se trouve à Bobo): annexer à la
facture (Mariam ou Mr.Breny)

Achats par la Direction :

Envoyer au comptable à la Direction pour être annexé à la
facture d'achat.

La vérification contre les inventaires a permis d'indiquer - sur les copies vertes - la consommation, en 1988, des articles achetés/entrés : Ne se trouvant plus aux fiches de stock au 31/12/88 les articles en question doivent nécessairement être sortis/consommés.

Recommandations :

- 1) Assurer la discipline dans l'établissement des Bons d'Entrée pour chaque reception de marchandises entrées au magasin.
- 2) Assurer la discipline dans la distribution des exemplaires des Bons d'Entrée.
- 3) Assurer que les prix d'achat (ou Prix de Revient) seront notés sur tous les Bons d'Entrée. (+ éventuellement les Prix de Vente).

3. Bons de Sortie

Ils ont été contrôlés par ordre numérique et toutes copies bleues manquants retrouvées (sauf les numéros : 001 - 0009, 0011 - 0020, 0204 - 0221). Etant donné que les consommations en 1988 sont indiquées sur les copie vertes des Bons d'Entrée un contrôle des détails des Bons de Sortie n'a pas été mené.

Recommandations :

1) Utiliser les 3 exemplaires de la façon suivante :

Original (copie blanche) : Classer dans les Commandes Internes ou relever - et annexer - sur une liste mensuelle de consommation interne quand il n'y a pas une Commande Interne.
(Liste à envoyer à la Direction).

Copie (copie bleue) : Envoyer à la Direction

" (" rose) : Reste dans la souche.

2) Assurer que les Prix d'Achat (ou Prix de Revient) soient indiquées pour chaque article, sur chaque Bon de Sortie (à indiquer sur base des annotations sur les fiches de stock).

4. Inventaires

Les listes d'inventaires envoyées à la Direction étaient basées sur les fiches de stock. Les fiches de stock sont classées dans le fichier KARDEX comprenant 36 tiroirs chacun contenant ca. 70 fiches. Cependant, les listes d'inventaires établies et envoyées représentaient seulement les contenus de 23 tiroirs. Les 13 tiroirs restants furent relevés au cours de la visite.

Chaque fiche de stock a été contrôlée contre les listes d'inventaires correspondantes. Des corrections ont été nécessaires soit sur les fiches, soit sur les listes, surtout dans les catégorie matières premières et auxiliaires.

Les erreurs découvertes sont principalement :

- a. Erreur de calcul de la quantité consommée/Sortie
- b. " " " " " " restante en stock
- c. " " " du prix unitaire (de mesure d'unité)
- d. Erreur d'annotation sur les listes
(quantités, numéros de référence, prix)
- e. Valorisation sur base de prix de vente
- f. Oubli de fiches de stock (saut de fiches)
- g. Différentes unités de mesure du même article
- h. Erreur de groupement par catégorie déterminée.

Les listes d'inventaires amenées à la Direction reprennent donc les quantités considérées restantes en stock au 31/12/88. Une vérification matérielle entre stock théorique (de la fiche) et physique (au magasin) à cette date n'a pas été effectuée, vu le décalage intervenu. (Un contrôle physique a été mené début 1989).

Recommandations :

- 1) Assurer l'annotation, sur les fiches individuelles de stock, toute quantité entrée au magasin
- 2) Assurer la détermination de l'unité de mesure de chaque article stocké, noter cette unité sur la fiche de stock, et noter toutes quantités (entrées et sorties) exprimées en cette unité de mesure.
- 3) Assurer l'annotation, sur les fiches individuelles de stock, le dernier prix d'achat (ou Prix de Revient), par unité de mesure, de chaque article entré au magasin.
- 4) Réorganiser le magasin groupant les articles par nature, par origine, par famille, par marque etc. (Explications fournies aux agents et à Mr. BRENY)
- 5) Réorganiser le fichier suivant le rangement physique des articles stockés
- 6) Assurer la discipline dans les calculs et dans l'établissement des inventaires.
- 7) Contrôler toutes les données périodiquement
- 8) " " " " à envoyer à la Direction
- 9) Relever, sur les listes d'inventaire, tous articles movimentés au cours de l'exercice (même si le stock à la date de l'inventaire (31/12/xx ou autre) est "0").
- 10) Remplacer les fiches de stock concernant les articles non consommables de l'héritage ELAT, et ceux fournis par ONUDI, par des listes d'inventaires : Machines, outillages etc.
- 11) Mettre à jour les listes d'outils appartenant aux machines outils individuels. Ces listes remplacent également les fiches de stock actuelles
- 12) Assurer que les inventaires établis soient complets.

5. Travaux en cours

Une liste des Commandes Internes entamées avant 31/12/88, mais non achevées à cette date, a été établie par le chef d'atelier.

Les consommations se référant à ces C.I.s. ont été indiquées sur une liste complémentaire, et aussi les heures de travaux exécutés.

6. Facturation 1989

Les copies des factures de vente, manquants à la Direction, ont été obtenues.

Recommandation :

- 1) Procéder le plus vite possible à la comptabilisation - à la Direction - des données de 1989 (factures de vente, Caisse et Banques) dans le but de mettre à jour la situation individuelle des clients.
- 2) Assurer l'expédition régulière de toutes les copies des factures de vente, réservées à la Direction.

7. Analyse des Dépenses de la mini-Caisse.

Les cahiers (3) ont été vérifiés sur place et sont amenés à la Direction. Les parties concernant les fournitures pour l'activité principale seront à comptabiliser à la Direction.

8. Analyse sources "inconnues"

Il s'agit principalement des paiements effectués par PNUD/Ouaga pour le projet. Copies jaunes des Bons de Commande ont été retenues et contrôlées contre les fiches comptables du PNUD.

Une partie des paiements reste à identifier et à vérifier avec la comptabilité de PNUD. Il s'agit là, semble-t-il, d'un cahier de Bons de commande de 1988 devant se trouver à Ouaga.

Autres

Des documents divers concernant plusieurs fournitures d'importation ont été retrouvés sur place. Ils sont amenés à la Direction pour analyse et vérification. Une partie d'eux sera à retourner à Bobo, après la prise de photo-copies, pour que les dossiers ATO soient complets.

Les brouillards suivants ont été établis au cours de la visite et sont amenés à la Direction :

Caisse Recettes : Avril + Mai 1989

" Dépenses : " " " "

A.k. Mortensen

19/06/89.

P.M.E.A.SITUATION CLIENTS

<u>Détails</u>	<u>Etatiques</u>		<u>Privés</u>		<u>Total</u>	
	<u>FOFA</u>	<u>%</u>	<u>FOFA</u>	<u>%</u>	<u>FOFA</u>	<u>%</u>
<u>Exercice 1987 (Atelier Ouest)</u>						
- Facturation ventes	5.198.459	100.0	1.056.790	100.0	4.255.249	100.0
Paiements 1987	<u>1.379.021</u>	<u>43.1</u>	<u>335.948</u>	<u>31.8</u>	<u>1.714.969</u>	<u>40.3</u>
- Soldes au 31/12/87	1.819.438	56.9	720.842	68.2	2.540.280	59.7
Paiements 1988	<u>814.227</u>	<u>25.4</u>	<u>49.929</u>	<u>4.7</u>	<u>864.156</u>	<u>20.2</u>
Soldes au 31/12/88	1.005.211	31.5	670.913	63.5	1.676.124	39.5
- Paiements 1989	-	0.1	10.000	1.0	10.000	0.3
Soldes au 31/8/89	<u>1.005.211</u>	<u>31.4</u>	<u>660.913</u>	<u>62.5</u>	<u>1.666.124</u>	<u>39.2</u>
Facturation ventes		75.2		24.8		100.0
Soldes au 31/12/88		60.1		39.9		100.0
" " 31/8/89		<u>60.3</u>		<u>39.7</u>		<u>100.0</u>
<u>Exercice 1988</u>						
<u>Direction</u>						
Facturation ventes	4.646.096	100.0	-	-	4.646.096	100.0
- paiements 1988	<u>1.595.543</u>	<u>34.3</u>	-	-	<u>1.595.543</u>	<u>34.3</u>
Soldes au 31/12/88	3.050.553	65.7	-	-	3.050.553	65.7
- paiements 1989	-	-	-	-	-	-
Soldes au 31/8/89	<u>3.050.553</u>	<u>65.7</u>	-	-	<u>3.050.553</u>	<u>65.7</u>
<u>Atelier Ouest (Bobo-Dioulasso)</u>						
Facturation ventes	6.063.211	100.0	6.865.334	100.0	12.928.545	100.0
- paiements 1988	<u>4.956.510</u>	<u>81.7</u>	<u>3.472.368</u>	<u>50.6</u>	<u>8.428.878</u>	<u>65.2</u>
Soldes au 31/12/88	1.106.701	18.3	3.392.966	49.4	4.499.667	34.8
- paiements 1989	<u>611.955</u>	<u>10.1</u>	<u>373.835</u>	<u>5.4</u>	<u>985.790</u>	<u>7.6</u>
Soldes au 31/8/89	<u>494.746</u>	<u>8.2</u>	<u>3.019.131</u>	<u>44.0</u>	<u>3.513.877</u>	<u>27.2</u>
Facturation vente		46.9		53.1		100.0
Soldes au 31/12/88		24.6		75.4		100.0
" " 31/8/89		<u>14.1</u>		<u>85.9</u>		<u>100.0</u>
<u>Total exercice 1988</u>						
Facturation ventes	10.709.307	100.0	6.865.334	100.0	17.574.641	100.0
Soldes au 31/12/88	4.157.254	38.8	3.472.368	50.6	7.550.220	43.0
" " 31/8/89	3.545.299	33.1	3.019.131	44.0	6.564.430	37.4
<u>Total 1987 + 1988</u>						
Facturation ventes	13.907.766	100.0	7.922.124	100.0	21.829.890	100.0
- paiements 87 + 88	<u>8.745.301</u>	<u>62.9</u>	<u>3.858.245</u>	<u>48.7</u>	<u>12.603.546</u>	<u>57.7</u>
Soldes au 31/12/88	5.162.465	37.1	4.063.879	51.3	9.226.344	42.3
" " 31/8/89	4.550.510	32.7	3.680.044	46.5	8.230.554	37.7

TRAVAUX COMPTABLES COURANTS - Mois de: 19 .

Document		Arrivée	Comptabilité	Calculé	Vérfié	Imputé	Comptabilisé	Classé	Contrôlé Solde	Transfert	Paiement
Feuille de paie (Salaires)	DIR ATO ATC ATE										
Brouillards - Caisse	DIR ATO-R -D ATC-R -D ATE-R -D									<u>Commentaires</u>	
- Banque	DIR ATO ATC ATE										
Facture de vente	DIR ATO ATC ATE								<u>Contrôlé No.s</u>		
Commandes Internes (Les coûts selon copies des fiches de calcul)	DIR ATO ATC ATE										
Consommation interne (Les coûts selon les listes des magasins)	DIR ATO ATC ATE										
Bons d'Entrée (Copies vertes)	DIR ATO ATC ATE										
Bons de Sortie (Copies bleues)	DIR ATO ATC ATE										

TRAVAUX COMPTABLES COURANTS - Mois de: 19 .

Description	CALCUL DE PRIX DE REVIENT					ELEMENTS D'AJUSTEMENT COMPTABLES		Communication du PR/Unité		
	DEVISES		F CFA			Comptabilisé	Classé			
	March.+ frais	Devises	Frais conn.	Total	Unitaire					
Importations (structure commerciale + tous frais connexes)										
Travaux en cours de route (structure commerciale + tous frais connexes)								Regularisation période précédente		
Travaux en cours (mandats Internes entamés, non achevés)	Arrivée	Comptabilité	Calculé	Vérifié	PR/Unité	Imputé	Comptabilisé	Classé	Regularisation période précédente	
Travaux de T.E.C	ATO ATC ATE									
Production stockée	ATO ATC ATE									
Opérations de vérification		Salaires	Caisse	Banque	Ventes	Comm.Int.	Cons. int.	Importations	Travaux	Oper.Div.
Classement	DIR ATO ATC ATE									
Contrôle de la comptabilisation		1.fois	2.fois	3.fois	4.fois	Définitif				
Calcul de soldes (fiches)										
Balance de contrôle										

TRAVAUX COMPTABLES MENSUELS/PERIODIQUES - Mois de: 19 .

Analyse de Comptes (Contenu des fiches comptables)	Contrôle écritures	Corrections requises	Identification postes annull.	Spécification de soldes	Provisions		Rappels clients/fournisseurs		
					Clients	Autres	1.	2.	3.
Actifs - Clients Immobilisations Stocks Autres									
Passifs - Fournisseurs Personnel ETAT CNSS Autres									
Charges -	DIR ATO ATC ATE								
Produits -	DIR ATO ATC ATE								

Inventaires de stocks	Contrôle de listes				Calculs		Ajustements comptables			Contrôle Solde fiche
	Ctr. fiches	Quantité	PR/Unité	Unité	Valeurs	Totaux	Imputés	Comptabilisés	Classés	
ATO - Pièces détachées Matières premières Matières auxiliaires Outillages consommables Fournitures diverses Carburants, lubrifiants										
ATC - Pièces détachées Matières premières Matières auxiliaires Outillages consommables Fournitures diverses Carburants, lubrifiants										
ATE - Pièces détachées Matières premières Matières auxiliaires Outillages consommables Fournitures diverses Carburants, lubrifiants										

BILAN AU 31/12/87

<u>Intitulé des Comptes</u>		<u>ACTIFS</u>	<u>PASSIFS</u>
Subvention d'équipements	- 805.520		
Subvention d'éq. Amortis	<u>58.503</u>		747.017
Frais except. à étaler	2.702.692		
Amortissement frais except.	- <u>89.188</u>	2.613.504	
Immobilis. Corporelles	3.861.135		
Amortiss. Imm. Corporelles	- <u>139.901</u>	3.721.234	
Stocks en magasin	4.505.942		
Stocks en cours de Route	2.856.637		
Travaux en cours	<u>465.650</u>	7.828.229	
Fournisseurs/Cpte Général			2.303.142
Clients	2.540.280		
Provision/dépréciation de créance	- <u>606.963</u>	1.933.317	
Personnel			65.150
Etat. IUTS + Reversements.			898.200
CNSS			1.142.241
Charge à récupérer		1.174.829	
Charges à constater			5.000
Comptes financiers		<u>10.411.030</u>	
	TOTAUX	27.682.143	5.160.750
Résultat de l'exercice		<u>27.682.143</u>	<u>22.521.393</u>
		=====	=====

COMPTES D'EXPLOITATION : 1986 - 1987

INTITULES	DIRECTION	Atelier Ouest	Atelier Est	TOTAL
Total Ventes	275.000	4.673.944	-	4.948.944
" remises accordées	-	- 438.535	-	- 438.535
" Chiffres d'affaire	275.000	4.235.409	-	4.510.409
" Coûts directs (-)	13.600	5.612.204	1.161.098	6.786.902
Bénéfice sur Activités principales (perte)	261.400	- 1.376.795	- 1.161.098	- 2.276.493
Erreurs et Omission nettes	-	104.302	-	104.302
	261.400	- 1.272.493	- 1.161.098	- 2.172.191
	=====	=====	=====	=====
Coût transport consommés	242.428	866.600	40.500	1.149.528
Coût autres services consommés	563.047	489.301	316.930	1.369.278
Frais de Personnel administratif	986.561	2.968.515	-	3.955.076
Frais de recrutement et de formation	708.432	-	-	708.432
Impôts et Taxe (timbres fiscaux)	-	1.000	-	1.000
Total de charges indirectes	2.500.468	4.325.416	357.430	7.183.314
Amortissements Dotations nettes	35.268	193.821	-	229.089
Provision/Créances douteuses	-	606.963	-	606.963
Total Charges indirectes d'exploitation	2.535.736	5.126.200	357.430	8.019.366
	=====	=====	=====	=====
Résultat net opérationnel	- 2.274.336	- 6.398.693	- 1.518.528	- 10.191.557
Subvention Etat	20.182.000	-	1.600.000	21.782.000
Subvention/fonctionnement Autres	3.859.543	6.458.781	554.123	10.872.447
" équipements	22.478	36.025	-	58.503
Résultat Net	21.789.685	96.113	635.595	22.521.393
	=====	=====	=====	=====

INTITULES	Direction	Atelier Ouest	Atelier Est	TOTAL
Ventes detachées et Fournitures	275.000	2.159.648	-	2.434.648
Remises/PD + Fournitures	-	- 182.506	-	- 182.506
Ventes Nettes/PD + Fournitures	275.000	1.977.142	-	2.252.142
Coût de PD + Fournitures vendues	13.600	2.127.791	-	2.141.391
Bénéfice/Ventes PD + fournitures (perte)	261.400	- 150.649	-	110.571
	=====	=====	=====	=====
Ventes MP + M.aux.	-	221.812	-	221.812
Remise/MP + M.aux	-	- 17.164	-	- 17.164
Ventes Nettes/MP + M.aux	-	204.648	-	204.648
Coûts de MP + M.aux vendues ou COns.	-	444.620	-	444.620
Bénéfice Net/Ventes MP + Aux (perte)	-	- 239.972	-	- 239.972
	=====	=====	=====	=====
Ventes de Service	-	2.217.459	-	2.217.459
Remise/Travaux	-	- 238.865	-	238.865
Ventes Nettes de Services	-	1.978.594	-	1.978.594
Coûts de la production	-	449.424	-	449.424
Salaire de production	-	2.545.159	1.161.098	3.706.257
Bénéfice/Travaux (perte)	-	- 1.015.989	- 1.161.098	- 2.177.087
	=====	=====	=====	=====
Ventes de Sous-Traitance	-	49.705	-	49.705
Coût de SOus Traitance	-	45.210	-	45.210
Bénéfice/Sous Traitance	-	4.495	-	4.495
	=====	=====	=====	=====
Autres Ventes de service (sans coût corresp.)	-	25.320	-	25.320
	=====	=====	=====	=====
Bénéfice Net/activité Principale. (perte)	261.400	- 1.376.795	- 1.161.098	- 2.276.493
	=====	=====	=====	=====

PMEA

BILAN 1988

Intitulés	Montant sous totaux	ACTIFS	PASSIFS
Subventions d'équipements	11.892.572		
" " Amorties	- 199.069		11.693.503
Frais except. à étaler	3.713.255		
Amortissements des frais capt.	- 862.200	2.851.055	
Immobilisation corporelles	18.470.401		
Amortissement des imm. corporell	- 596.234	17.874.167	
Dépôt et cautionnements		472.000	
Stocks en magasin	18.216.890		
Stocks en cours	9.018		
Travaux en cours	665.748		
Provision/Travaux en cours	- 460.626		
Stock en consignation	2.221.075	20.652.105	
Fournisseurs			4.030.223
Clients avance/commande			688.309
Client factures impayées	9.226.344		
Provisions/ Créances	- 1.364.096	7.862.248	
Personnel			260.481
Etat IUTS + Reversement			3.229.432
PNUD/ONUUDI		139.416	
CNSS			3.883.399
Créditeurs divers (Faso tour)			9.600
Charges à payer			1.049.948
Comptes financiers		30.731.731	
Résultat exercice 1987	22.521.393		
Résultat de l'exercice	33.216.434		55.737.827
TOTAUX		<u>80.582.722</u>	<u>80.582.722</u>

COMPTÉ D'EXPLOITATION 1988

INTITULE	Direction	Atelier Ouest	Atelier Centre	Atelier Est	TOTAL
Total chiffre d'affaires.	4.646.096	13.303.176	-	-	17.949.272
- Remises accordées	-	374.631	-	-	374.631
= Total chiffres d'affaires Net	4.646.096	12.928.545	-	-	17.574.641
+ Production stockée	-	102.941	-	-	102.941
- Total Cout de salaires directs	-	5.576.730	301.187	1.167.496	7.045.413
- Total autres coûts directs	4.203.602	9.162.511	-	-	13.366.113
= RESULTAT SUR ACTIVITE PRINCIPALE	442.494	x) - 1.707.755	- 301.187	- 1.167.496	x) - 2.733.944
Cout transports consommés	1.681.696	1.174.230	-	24.300	2.880.226
Cout autres services consommés	156.860	1.843.133	-	-	1.999.993
Cout autres charges fourn. consom.	945.185	296.696	8.500	33.800	1.284.181
Frais de personnel administratif	5.253.295	3.406.234	296.020	-	8.955.549
" formation et recrutement	42.000	-	-	36.000	78.000
<u>TOTAL Frais généraux</u>	<u>8.079.036</u>	<u>6.720.293</u>	<u>304.520</u>	<u>94.100</u>	<u>15.197.949</u>
Dotations/amortissements	66.553	728.052	74.869	2.252	871.726
" /Provisions	-	1.217.759	-	-	1.217.759
- TOTAL Charges indirectes d'exploit.	<u>8.145.589</u>	<u>8.666.104</u>	<u>379.389</u>	<u>96.352</u>	<u>17.287.434</u>
= Résultat Net opérationnel	- 7.703.095	x) - 10.373.859	- 680.576	-1.263.848	x) - 20.021.378
+ Subvention gouvernementale	34.690.000	-	-	-	34.690.000
+ " autres/fonctionnement	5.508.165	9.491.845	3.296.790	-	18.296.800
+ " ONUDI/équipement	45.806	94.760	-	-	140.566
+ Autres produits	-	110.446	-	-	110.446
= Résultat Net	32.540.876	- 676.008	2.616.214	-1.263.848	33.216.434
	=====	=====	=====	=====	=====

x) A ajouter (charges) : Amortissements non comptabilisés : F CFA 5.700.000

COMPTE D'EXPLOITATION 1988 (Activité Principale)

INTITULES	Direction	Atelier Ouest	Atelier Centre	Atelier Est	TOTAL
Total Ventes de Marchandises					
- Pièces détachées	4.538.596	5.588.225	-	-	10.126.821
- Fournitures en l'état	-	303.608	-	-	303.608
- Remises sur ventes M/ses	-	- 33.517	-	-	- 33.517
Total ventes Nettes de M/ses	4.538.596	5.858.316	-	-	10.396.912
Coût des Marchandises Vendues	4.095.102	4.570.841	-	-	8.665.943
<u>Résultat/Ventes de Marchandises</u>	<u>443.494</u>	<u>1.287.475</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1.730.969</u>
Total Ventes de Matières de prod.					
- Matières premières	-	1.101.537	-	-	1.101.537
- Matières auxiliaires	-	422.713	-	-	422.713
- Remises/Ventes de matières	-	- 39.777	-	-	- 39.777
Total Ventes Nettes de matières	-	1.484.473	-	-	1.484.473
Coût des matières vendues	-	1.494.283	-	-	1.494.283
<u>Résultat/Ventes de Matières</u>	<u>-</u>	<u>- 9.810</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>- 9.810</u>
Total Ventes de Services directs					
- Travaux vendus	-	5.098.268	-	-	5.098.268
- Remises/travaux	-	- 301.337	-	-	- 301.337
Total ventes Nettes de serv.dir.	-	4.796.931	-	-	4.796.931
Coûts de Production directs	-	- 8.493.617	- 301.187	- 1.167.496	- 9.962.300
Production stockée	-	102.941	-	-	102.941
<u>Résultat/Ventes de serv. + pro.</u>	<u>-</u>	<u>- 3.593.745</u>	<u>- 301.187</u>	<u>- 1.167.496</u>	<u>- 5.062.428</u>
Total Ventes autres ser. et prod.	107.500	788.825	-	-	896.325
Coût autres serv. + production	108.500	180.500	-	-	289.000
Résultat/vente autres serv. + pro.	<u>-1.000</u>	<u>608.325</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>607.325</u>
<u>Résultat Net/Activité princip.</u>	<u>442.494</u>	<u>- 1.707.755</u>	<u>- 301.187</u>	<u>- 1.167.496</u>	<u>- 2.733.944</u>