



FIDEF



NOTE POLITIQUE SUR LES CAUSES DES RÉSULTATS MITIGES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES CGA ET FORMULATION DE RECOMMANDATIONS

Atelier de restitution :

Hôtel Lamantin Beach – Saly, du 24-25 Novembre 2014

Abdoul Aziz DIENG



ONECCA

ORDRE NATIONAL DES EXPERTS COMPTABLES
ET DES COMPTABLES AGRÉÉS DU SÉNÉGAL

Économie informelle, économie émergente, la profession comptable francophone s'engage



NOTE POLITIQUE SUR LES CAUSES DES RÉSULTATS MITIGES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES CGA ET FORMULATION DE RECOMMANDATIONS

0 - INTRODUCTION DU RAPPORT DE MISSION

L'étude commanditée par la Banque Mondiale porte sur :

Un diagnostic sur les causes de la réussite mitigée des CGA et la proposition de recommandations.

L'étude comporte cinq parties qui sont les suivantes :

- **PARTIE I** : PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DES CGA
- **PARTIE II** : ÉTAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF DES CGA
- **PARTIE III** : CONTRAINTES MAJEURES
- **PARTIE IV** : SYNTHÈSE DES MEILLEURES PRATIQUES
- **PARTIE V** : PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS



I- PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DES CGA

I.1. HISTORIQUE ET DÉFINITION

- Les CGA sont nés en **France**, dans les années cinquante : Chambres d'agriculture et des Ministères de l'Agriculture et de l'Artisanat.
- En Afrique, le **Maroc** a été le pionnier en instituant les Centres de gestion de comptabilité agréés en 1991, suivi du **Mali** en 1993 et par la suite le **Sénégal** en 1995,
- La Commission de l'UEMOA a institué la **Directive n°04/97** portant adoption d'un régime juridique des CGA dans les Etats de l'UEMOA.



I- PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DES CGA

I.2. MISSION ET SERVICES

- Aux termes de la Directive, le CGA est une ASBL dotée de la personnalité morale et qui a pour mission **d'assister ses membres en matière de gestion et de tenue de comptabilité.**
 - l'assistance dans le domaine de la tenue de la comptabilité et de l'établissement des états financiers ;
 - L'établissement des déclarations fiscales et sociales ;
 - La formation et le conseil en gestion.
- Les CGA octroient également des **avantages fiscaux**, sous forme de réduction d'impôts, à leurs membres.



II- ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DES CGA

II.1. ETAT DES LIEUX

PAYS	ETAT DES LIEUX
Côte d'Ivoire	<ul style="list-style-type: none"> - 83 CGA, dont 58 à Abidjan - Forme juridique adoptée : SARL et SA - 15.000 adhérents enregistrés, dont 14.000 relevant de l'impôt synthétique - Potentiel d'adhérents de 609.700 UPI à Abidjan.
Sénégal	<ul style="list-style-type: none"> - 04 CGA, dont 02 dans les régions - Moins de 200 adhérents enregistrés, avec – de 5% provenant du secteur informel - Potentiel d'adhérents de 277.200 UPI à Dakar.
Burkina Faso	<ul style="list-style-type: none"> - 02 CGA - 470 adhérents, tous relevant du régime RSI - Potentiel d'adhérents de 151.100 UPI à Ouagadougou.
Bénin	<ul style="list-style-type: none"> - 02 CGA - 749 adhérents, dont 217 provenant du secteur informel - Potentiel d'adhérents de 206.200 UPI à Cotonou.

Économie informelle, économie émergente, la profession comptable francophone s'engage



II- ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DES CGA

II.1. ETAT DES LIEUX (SUITE)

PAYS	ETAT DES LIEUX
Niger	<ul style="list-style-type: none"> - 01 CGA - 82 adhérents enregistrés, dont 80 relevant du RSI et 02 du RN. - Potentiel d'adhérents de 74.100 UPI à Niamey.
Mali	<ul style="list-style-type: none"> - 18 CGA - 5.000 adhérents relevant du régime synthétique - Potentiel d'adhérents de 234.000 UPI à Bamako.
Togo	<ul style="list-style-type: none"> - 01 CGA - 10 adhérents, dont 05 relevant de l'impôt synthétique - Potentiel d'adhérents de 209.800 UPI à Lomé.
Congo	<ul style="list-style-type: none"> - 02 CGA créés à Pointe Noire
Burundi	<ul style="list-style-type: none"> - CGA institué par décret présidentiel n°100/052 du 11 mai 2001 - CGA non encore opérationnels



II- ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DES CGA

II.1 ETAT DES LIEUX (FIN)

PAYS	ETAT DES LIEUX
Gabon	- Il n'existe aucun dispositif légal relatif à la création de CGA
Madagascar	- 07 CGA opérationnels à la date du mois d'août 2013
Centrafrique	- Il n'existe aucun dispositif légal relatif à la création de CGA
RDC	- Il n'existe aucun dispositif légal relatif à la création de CGA - le CPCC a mis en place un Centre de tenue de comptabilité destiné à assister les PME
Tchad	- Il n'existe aucun dispositif légal relatif à la création de CGA
Djibouti	Le Gouvernement a adopté le décret fixant les modalités de création et de fonctionnement des CGA



II- ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DES CGA

II.2. DIAGNOSTIC GLOBAL

Synthèse de l'analyse des ROSC existant dans les pays francophones

- [1] **faible impact** sur le nombre de CGA créé et d'adhérents enregistrés par rapport au potentiel
- [2] les **avantages fiscaux** consentis aux adhérents sont perçus comme **insuffisants**.
- [3] les entreprises considèrent que le **risque de redressement fiscal** qu'elles encourent est **moindre** que le montant de l'impôt, même réduit, qu'elles devraient acquitter en adhérent au CGA.
- [5] le système pâtit d'un **manque de moyens humains et matériels** qui l'empêche de remplir la mission d'assistance aux PME qui lui est assignée.
- [6] une **méconnaissance** par les PME des **incitations fiscales** contenues dans le dispositif du CGA.
- [7] **faible implication de la profession comptable** et dualité entre certains ordres et les CGA (**CI, Burundi**)

Économie informelle, économie émergente, la profession comptable francophone s'engage



II- ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DES CGA

II.2. DIAGNOSTIC GLOBAL (SUITE)

Synthèse de l'analyse des ROSC existant dans les pays francophones

[8] le **champ d'application** n'a pas été étendu aux entreprises du réel normal, mais a été **limité** aux seules TPE du réel simplifié et du synthétique.

[9] **l'absence de connexion** entre l'imposition fiscale des PE et la production d'états financiers issus **d'une comptabilité** régulière est de nature à favoriser le maintien des entreprises dans le secteur informel.

[10] l'absence de sanction pour manquement de dépôt des états financiers au greffe et le retard dans la mise en place du GUEDEF, constituent un obstacle majeur à la fiabilité de l'information financière

[11] la plupart des micros entreprises et des PME, malgré l'existence de règles comptables simples qui leur sont appliquées, ne voient **aucune incitation à se formaliser**. Elles préfèrent rester dans le secteur informel où elles sont soumises à une **imposition forfaitaire** (non basée sur des informations comptables et financières), et ne produisent aucune information comptable.

[12] peu d'entreprises ont opté pour le système minimal de trésorerie (SMT).

Économie informelle, économie émergente, la profession comptable francophone s'engage



II- ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DES CGA

II.2. DIAGNOSTIC GLOBAL (SUITE)

Synthèse de l'analyse SWOT

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
1- Cadre légal			
<ul style="list-style-type: none"> - La mission de service public assigné aux CGA - La clarté des décrets de fonctionnement et des cahiers de charges - Le CGA comme seule structure d'encadrement habilité à accorder des avantages fiscaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Textes réglementaires non révisés en adaptation de l'évolution du contexte - Procédures d'agrément lourdes et contraignantes - Non transposition, dans le dispositif fiscal de certains pays , des dispositions du SYSCOA relatives à la tenue de SMT - Absence de cadre formel entre les CGA et les OECCA 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place du GUDEF et les possibilités de synergie avec les CGA - Mise en place d'un Secrétariat permanent (cas de la CI) au niveau de la DGID pour jouer le rôle d'interface entre les CGA et les autorités 	<ul style="list-style-type: none"> - l'impôt synthétique, tel qu'il est conçu, avec une dispense de production d'états financiers - Absence de dispositif de régularisation fiscale

Économie informelle, économie émergente, la profession comptable francophone s'engage



II- ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DES CGA

II.2. DIAGNOSTIC GLOBAL (SUITE)

Synthèse de l'analyse SWOT

Forces

Faiblesses

Opportunités

Menaces

2- Organisation et fonctionnement

- Le niveau de compétence élevé des dirigeants de CGA
- l'autonomie juridique et financière consacrée aux CGA
- Certification annuelle des comptes des CGA par un expert-comptable
- Existence de manuel de procédures et de lettres de mission.

- **Insuffisance des cotisations** pour couvrir le fonctionnement et difficultés de recouvrement
- Statut du **personnel précaire et instable** lié à l'absence de ressources
- **Absence de plan de communication**
- Non implication des CGA dans les programmes de financement des PME

- Existence de projets et programmes d'appui au secteur privé

- **l'absence d'appui budgétaire** **risque de fragiliser la pérennité** des CGA
- Instabilité structurelle du personnel mal rémunéré
- **Faible productivité** du personnel d'appui qui **limite la capacité de développement** des CGA

Économie informelle, économie émergente, la profession comptable francophone s'engage



II- ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DES CGA

II.2. DIAGNOSTIC GLOBAL (SUITE)

Synthèse de l'analyse SWOT

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
3- Services et avantages offerts			
<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des services offerts - Services appréciés par les membres - Existence d'avantages fiscaux dans tout le dispositif 	<ul style="list-style-type: none"> - l'absence de visibilité liée au manque de moyens pour financer la communication sur les services offerts - La faible diversité des services offerts - Faible accompagnement des services de l'administration fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> - Certains CGA arrivent à facturer certaines prestations (formation, prévisionnel, dossier de gestion, etc.,) 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence déloyale des cabinets informels - Concurrence déloyale des entreprises informelles aux entreprises formelles adhérentes.

Économie informelle, économie émergente, la profession comptable francophone s'engage



II- ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DES CGA

II.2. DIAGNOSTIC GLOBAL (FIN)

Synthèse de l'analyse SWOT

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
4- Partenariat			
- Appui constant de l'Union Européenne (cas du Niger et du Sénégal avec le PRDCC) et d'autres bailleurs	- Absence de coopération et de synergie entre les CGA et les structures d'appui aux PME	- La création de structures dédiées à l'appui au financement des PME - Programme d'action et de promotion pour le financement des PME de l'UEMOA - Projet de mise en place du dispositif d'appui au financement des PME dans l'UEMOA au sein de la BCEAO	- La fin de certains programmes (cas du PRDCC au Sénégal) et l'absence de bailleurs pouvant prendre le relais

Économie informelle, économie émergente, la profession comptable francophone s'engage



III- CONTRAINTES MAJEURES & FACTEURS DU RÉSULTAT MITIGÉ

- [1] **Mauvaise perception du CGA** par les acteurs, notamment du secteur informel, qui l'ont toujours assimilé à un prolongement de l'administration fiscale.
- [2] Le CGA est mal connu des acteurs, à cause d'une **absence de promotion et de communication** forte et soutenue autour de l'utilité d'une telle institution. Cette situation renforce la méfiance des cibles à l'égard du CGA.
- [3] **Insuffisance des ressources financières** pour assurer la viabilité des CGA et le renforcement de leurs capacités, dans le but d'assurer un bon encadrement des entreprises adhérentes.
- [4] **Absence de partenariats et de synergies** entre d'une part les CGA et les OECCA et d'autre part, entre les CGA et les structures d'encadrement et de financement des PME.
- [5] **La faible culture comptable** des acteurs économiques et l'absence de sanctions pour manquements aux obligations comptables, constituent un frein à l'adhésion au CGA.



III- CONTRAINTES MAJEURES & FACTEURS DU RÉSULTAT MITIGÉ

[6] L'absence de **volonté politique** pour mener une politique hardie de formalisation du secteur informel.

[7] L'absence **d'appropriation de l'outil par les organisations patronales et professionnelles**, qui constituent pour l'essentiel le réceptacle de la cible des CGA.

[8] Coexistence entre le **CGA et un impôt synthétique**, sans exigence de tenue d'une comptabilité, plus attractif que les faveurs fiscaux octroyés par le CGA.

[9] **Système applicatif limité à l'assistance comptable et fiscale**, ne produisant pas d'information de gestion et de prise de décisions (ratios sectoriels et dossiers de gestion) à l'attention des adhérents des CGA.

[10] Absence d'outils de production **d'informations statistique et économique sur les activités des CGA**, aux niveaux national et sous régional, d'où une perception mitigée des effets des CGA sur le secteur informel.



IV- SYNTHÈSE DES BONNES PRATIQUES AU NIVEAU DES CGA

[1] l'adossement de l'impôt synthétique au système minimal de trésorerie (SMT)

La CGU, telle qu'elle est conçue (au Sénégal notamment) est devenue un refuge fiscal pour certaines PME et ne favorise pas le développement de la culture comptable et la transparence dans la gouvernance d'entreprise. De même, elle est en porte à faux avec le droit comptable qui fait obligation aux PE de produire une comptabilité selon le SMT.

- En 2003, le législateur ivoirien a astreint le contribuable de l'impôt synthétique à une comptabilité selon le SMT. Ce qui explique le niveau d'adhésion enregistré dans les CGA en Côte d'Ivoire. En effet, sur les 15.000 adhérents recensés, 14.000 relèvent de l'impôt synthétique, soit 93%. L'obligation de tenir une comptabilité a été le facteur de réussite déterminant.
- Le législateur Burkinabé a intégré cette disposition dans la loi des Finances de 2015.
- La Tanzanie a introduit un impôt synthétique dont le niveau d'imposition est fonction de la tenue ou non d'une comptabilité. Ainsi, les contribuables qui tiennent une comptabilité simplifiée peuvent considérablement diminuer le montant d'impôts à payer, contrairement à l'entreprise qui ne tient pas de comptabilité.



IV- SYNTHÈSE DES BONNES PRATIQUES AU NIVEAU DES CGA

[2] La mise en place d'un point focal au sein de l'administration fiscale

- L'une des particularités de l'expérience ivoirienne, et qui explique certainement le succès enregistré, réside dans la forte implication de l'administration fiscale dans le dispositif du CGA. L'encadrement des CGA est assuré par le Secrétariat Permanent logé à la DGID et qui assure la supervision quotidienne des CGA. Des réunions régulières sont tenues pour résoudre les problèmes posés par les CGA et passer en revue les difficultés rencontrées. Les services fiscaux de base, qui jouent le rôle de correspondants fiscaux, recommandent les CGA aux contribuables.

[3] Adossement financement et adhésion au CGA

- Au Mali, le Projet d'Appui aux Commerçants détaillants (PACD) oblige tout commerçant postulant aux ressources du projet accordées sous forme de prêt, d'adhérer à un CGA. Cette pratique devrait être démultipliée, avec la création de différents fonds d'appui. Elle a le mérite de sécuriser les financements octroyés à travers ces fonds, grâce à l'accompagnement du promoteur par un CGA. En outre, cette pratique permet d'obtenir et de rendre, en retour, aux bailleurs une visibilité sur l'utilisation des fonds mis à disposition.



IV- SYNTHÈSE DES BONNES PRATIQUES AU NIVEAU DES CGA

[4] La mise en place du GUEDEF

- Au Bénin, il a été instauré une attestation de présentation des états financiers délivrée par un membre de l'Ordre au profit d'entreprises ne disposant pas de comptables salariés. Avec l'avènement du GUEDEF, cette pratique a été élargie aux CGA. Elle devrait contribuer à la massification des CGA et lutter contre les pratiques illégales de la profession comptable.

[5] L'institution de la facture normalisée

- Le législateur ivoirien, en rendant obligatoire la délivrance d'une facture respectant les normes édictées par la loi, a voulu favoriser le libre jeu de la concurrence. Cette loi, permet de lutter contre les pratiques déloyales du secteur informel et pousser ses acteurs à se formaliser, notamment à travers les CGA.



IV- SYNTHÈSE DES BONNES PRATIQUES AU NIVEAU DES CGA

[6] Mise en place d'antennes de CGA

- Face à la lourdeur des procédures de création et d'agrément des CGA, le Sénégal a opté, pour rendre accessible les services des CGA, à l'implantation d'antennes. Ceci devrait permettre un maillage plus rapide du territoire national et une rationalisation des coûts de fonctionnement.

[7] L'organisation juridique et financière

- Il est indispensable que le CGA ait une existence juridique autonome, notamment vis-à-vis de ses membres fondateurs. Cette autonomie doit, également, s'exercer sur le plan financier. En effet, il est essentiel que les adhérents soient conscients de l'utilité des services que le CGA leur apporte et, par conséquent, acceptent le principe selon lequel, le service doit, après une période de démarrage, être rémunéré au prix coûtant.



IV- SYNTHÈSE DES BONNES PRATIQUES AU NIVEAU DES CGA

[8] Partenariat entre Chambres consulaires et CGA

- La forte adhésion des PME dans les CGA en France (réseau GESTELIA notamment), s'explique, en grande partie, par le partenariat très fructueux entre les Chambres des Métiers et les Associations de Gestion (AGC et CGA). En effet, ces structures puisent une bonne partie de leurs adhérents dans le « vivier de la Chambre des Métiers » (les adhérents de l'AGC Limousin, par exemple, représentent 30% du répertoire de la CM de Guéret qui compte 2.250 artisans). Le premier contact avec les artisans (adhérents potentiels) se fait à travers les formations organisées par la CM et dispensées par les conseillers de l'AGC ou du CGA.

[9] La mise en place de réseaux et de collectifs

- Le réseau (Cégé1 et Gestélia en France, et CNCGA, en Côte d'Ivoire), permet de développer une implantation géographique plus large et de multiplier les transferts de compétences entre les CGA. Il apporte une solution à l'isolement des CGA dans leur développement et à l'insuffisance des moyens individuels.



IV- SYNTHÈSE DES BONNES PRATIQUES AU NIVEAU DES CGA

[10] La procédure de régularisation fiscale

- En France, les nouveaux adhérents à un CGA ont la possibilité de régulariser leur situation fiscale antérieure, pour toute la période non prescrite, sans risquer de majoration fiscale. Cette possibilité, permet de lever la barrière psychologique d'entrée pour les acteurs du secteur informel qui souhaitent se formaliser à travers les CGA.

[11] Le développement de méthodes adaptées

- Les CGA en France, (GESTALIA par exemple), ont mis en place des outils de travail adaptés aux PME. Ainsi, en ce qui concerne la comptabilité, ils proposent une panoplie de méthodes de travail allant de la saisie par le dirigeant des pièces comptables sur des bordereaux très simples à la mise en place de progiciels comptables dans l'entreprise. Le CGA se limitant alors au travail de clôture de l'exercice. Ils apportent, ainsi, aux chefs de PME, une méthode rigoureuse d'organisation administrative et comptable dont ils ont besoin.

[12] La démarche qualité et la normalisation des services

- Avec l'appui technique de l'AFNOR, la FFCGEA a mis en place une norme (NF X50-880) destinée à formaliser les services des CGA en fixant des « caractéristiques » mesurables. Il s'agit principalement, de modalités d'actions, de documents, de répartition des responsabilités entre le CGA et l'adhérent.



V- PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS

A- CADRE LEGAL ET DISPOSITIF INCITATIF

[1] le cadre légal et institutionnel des CGA doit être renforcé à travers un **Règlement**, après **évaluation** des textes réglementaires des pays et de la Directive n°04/97/UEMOA.

[2] une **délimitation claire du champ d'intervention des CGA** (exclusion des SA et Sarl remplissant les conditions pour avoir un commissaire aux comptes), un **élargissement du champ des compétences** des CGA aux personnes morales et aux professions libérales et un **relèvement du seuil d'adhésion** à 250.000.000 XOF est à envisager. Ces dispositions devraient permettre d'éliminer les sources de dualité et de conflits avec les OECCA

[3] **l'application des dispositions du SYSCOA** et de l'Acte uniforme, notamment en rendant obligatoire la production d'états financiers (SMT) pour les contribuables de l'impôt synthétique et de la CGU est une exigence fondamentale.



V- PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS

A- CADRE LEGAL ET DISPOSITIF INCITATIF (suite)

[4] dans la transposition, des dispositions des articles 30 et suivants de l'AUDCG, **faire obligation à l'entrepreneur, d'adhérer au CGA.**

[5] il convient **d'accroître les incitations fiscales** et mettre en place une **fiscalité simple et adaptée** à la PME (fiscalité progressive), afin de rendre le CGA plus attractif.

[6] intégrer dans le **dispositif du CGA la procédure de régularisation fiscale**, afin de lever la barrière psychologique liée au passé fiscal de l'adhérent.

[7] intégrer des **incitations non fiscales** dans le dispositif (accès au financement, accès à la commande publique, sécurité sociale, etc.).



V- PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS

B- SENSIBILISATION ET COMMUNICATION

[8] **accroître la visibilité** des CGA par une **campagne de sensibilisation** forte et soutenue, en utilisant des outils adaptés à la cible (spots publicitaires et séances d'information en langue nationale, sketch, etc.) et en mettant en avant l'aspect conseil plutôt que la fiscalité.

[9] mener des actions de **sensibilisation et de formation à l'endroit des PME sur la gouvernance d'entreprise et l'application du SYSCOA**, comme outil de gestion, afin d'améliorer la qualité des informations financières et les rendre plus professionnelles dans l'exercice de leur métier.



V- PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS

C- DOTER LES CGA DE MOYENS SUPPLEMENTAIRES

[10] envisager la création d'un **fonds régional d'appui** (dans l'espace francophone africain) dédié, exclusivement, **aux CGA et aux actions de formalisation de l'économie**. Ce fonds pourrait être alimenté par une **taxe régionale à créer**. Il serait pertinent d'impliquer l'OIF et la CEDEAO pour venir en appui les CGA. En effet, en perspective de l'entrée en vigueur du TEC et des APE, les Etats de la CEDEAO gagneraient à réussir leur **transition fiscale**. Cela passe, entre autres, par **l'encadrement des activités du secteur informel, à travers notamment les CGA**.

[11] envisager **la création ou l'accès aux fonds à frais partagés** déjà existants pour les acteurs du **secteur informel et des PME qui adhèrent au CGA**. Ce fonds pourrait prendre en charge une partie des cotisations d'un nouvel adhérent pendant les trois (03) premières années, afin d'amoindrir le coût de la formalisation pour l'entreprise.

[12] demander aux Etats de prévoir une **ligne budgétaire destinée à appuyer les CGA** pendant une période déterminée, eu égard à la mission de service public qu'ils remplissent et leur contribution réelle à l'élargissement de l'assiette fiscale.

Économie informelle, économie émergente, la profession comptable francophone s'engage



V- PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS

D- PARTENARIAT ET DISPOSITIF D'APPUI AUX PME

[13] mettre le **CGA** au cœur du **dispositif d'appui et de financement des PME**. Le CGA doit servir de bras technique aux structures d'encadrement et aux projets à vocation de financement.

[14] envisager la création d'un **cadre formel entre les Ordres des experts-comptables et les CGA**, afin de créer une complémentarité et une synergie.



V- PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS

E- ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES CGA

[15] aider les CGA à accroître et **développer leur offre de services** et **élargir le champ de leurs compétences** en intégrant les fonctions de conseils, de management, de stratégie, etc.).

[16] dupliquer les **bonnes pratiques** et **mutualiser les outils** des CGA, pour permettre une plus grande efficacité.

[17] développement de programmes de **formation** et de **renforcement des capacités** des dirigeants et des personnels d'appui des CGA.

[18] mise en place **d'outils de gestion modernes** pour les CGA et leurs adhérents.

[19] mise en place d'une **démarche qualité** au sein des CGA.



CONCLUSION

- En résumé, les CGA possèdent encore d'énormes potentialités qui peuvent servir de vecteur à l'expansion des activités des PME et à la réalisation des objectifs préétablis.
- Le tableau SWOT, qui résulte du diagnostic, a mis en évidence les forces et les opportunités à exploiter de même que les faiblesses et les menaces qu'il nous faut transformer en facteurs de succès.



**MERCI POUR VOTRE
AIMABLE ATTENTION**

Économie informelle, économie émergente, la profession comptable francophone s'engage