



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Audit et Contrôle de Gestion
(MBA-ACG)**

**Promotion 25
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**REINGENIERIE DU PROCESSUS BUDGETAIRE :
CAS DE LA SONIDEP**

Présenté par :

Dirigé par :

ATTAHIROU OUMA Abdoulahi

**M. ISSIAKA Ali Samba
Conseiller près la Cour
des Comptes du Niger**

OCTOBRE 2014

DEDICACE

Je dédie ce travail à mon défunt oncle Monsieur OUMA Mohamed qui m'a inspiré : la noblesse, le courage, la sagesse, le mérite, la patience et la perspicacité. Il a su me donner courage en cette vie.

Qu'Allah, le clément et miséricordieux, l'accueille dans son Paradis éternel !

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Cette étude a été réalisée grâce à la confiance, au sacrifice et au soutien de mes parents, qui n'ont ménagé ni leur effort, ni leur temps pour m'orienter chaque fois que de besoin.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de mes frères, sœurs et amis pour l'estime d'un frère, d'un ami reconnaissant.

La rédaction de ce mémoire est le fruit de la contribution et du soutien de plusieurs personnes que nous tenons à remercier. Nos remerciements vont à l'endroit de :

- ✓ Monsieur IDI ANGO Ousmane, Directeur Général de la SONIDEP qui a bien voulu nous accorder le stage dans son organisation ;
- ✓ Monsieur ISSIAKA ALI Samba, pour avoir accepté de diriger ce travail en lui apportant une orientation positive à travers ses remarques, critiques, suggestions et en nous apportant un soutien moral à travers ses encouragements ;
- ✓ Docteur CHABI Bertin, chef du département CESAG EXECUTIVE EDUCATION pour l'encadrement pédagogique qu'il nous a donné ;
- ✓ Monsieur ALIO Tchindo, Responsable du Contrôle de gestion et Audit de la SONIDEP pour le temps qu'il nous a consacré et les éclaircissements qu'il nous a donnés ;
- ✓ Monsieur LAWAN KIARI Boulou, Chef de Section Contrôle de Gestion de la SONIDEP pour sa collaboration dans la réalisation de ce travail ;
- ✓ Docteur OUSMANE Alhousseini, pour son soutien moral, matériel et financier ;
- ✓ Tout le personnel de la SONIDEP pour leur disponibilité, mais surtout leur encadrement et tout le corps professoral du CESAG, pour l'enseignement de qualité offert.

A tous ceux ou celles qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce mémoire, qu'ils retrouvent ici l'expression de mes sincères remerciements.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CEE : CESAG Executive Education

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CGA : Contrôle de Gestion et Audit

DAG : Département des Affaires Générales

DCT : Département de Commerce et Trading

DFC : Département Financier et Comptable

DI : Département Informatique

DL : Département Logistique

HSQE : Mission Hygiène Sécurité Qualité et Environnement

ISO : International Standard Organisation

MBA ACG : Master of Business Administration en Audit et Contrôle de Gestion

RCB : Responsable de Centre Budgétaire

SONIDEP : Société Nigérienne des Produits Pétroliers

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les objectifs de la réingénierie.....	28
Tableau 2 : La proposition de réingénierie à travers l'utilisation de la technologie	30
Tableau 4 : Le calendrier budgétaire de la SONIDEP	54

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cycle budgétaire annuel	22
Figure 2: Processus d'élaboration budgétaire	24
Figure 3: Modèle théorique d'analyse du reengineering des processus.....	36
Figure 4: Modèle d'analyse de la réingénierie des processus	39

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Guide d'entretien au Responsable du Contrôle de Gestion et Audit	75
Annexe n° 2 : Guide d'entretien aux Responsables de Centres Budgétaires	76
Annexe n° 3 : Organigramme de la SONIDEP	77
Annexe n° 4 : Fiche de suivi budgétaire	78

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	8
Chapitre 1 : Processus budgétaire	10
1.1 Caractéristiques du processus budgétaire.....	10
1.1.1 Les définitions du budget	10
1.1.2 Les objectifs des budgets.....	10
1.1.3 Les définitions du processus.....	12
1.1.4 Le processus budgétaire	12
1.1.5 Les centres de responsabilité.....	13
1.2 Distinction entre plans, programmes et budgets.....	16
1.3. L'élaboration des budgets.....	18
1.4. Exécution des budgets	25
1.5. Suivi et contrôle budgétaire.....	25
Chapitre 2 : Réingénierie des processus.....	26
2.1. Les fondements de la réingénierie.....	26
2.1.1. Les définitions de la réingénierie	26
2.1.2. Les objectifs de la réingénierie.....	27
2.1.3. Les technologies de l'information et leur rôle de levier	28
2.2. Les acteurs du reengineering	31
2.3. La méthodologie de la réingénierie des processus	32
2.3.1. Processus à reconfigurer, connu et choisi.....	33
2.3.2. Décrire le processus actuel de manière détaillée	33
2.3.3. Identifier le dysfonctionnement.....	33
2.3.4. Reconfigurer le processus et l'innover fondamentalement	34
2.3.5. Mettre en œuvre le processus reconfiguré.....	34
2.3.6. Suivre et améliorer de façon continue	35
2.4. Les avantages et causes d'échec de la réingénierie	35

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche	38
3.1. Schéma du modèle d'analyse	38
3.2. Collecte de données.....	40
3.2.1. L'entretien	40
3.2.2. L'analyse documentaire.....	40
3.3. Analyse des données	41
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	43
Chapitre 4 : Présentation de la SONIDEP.....	45
4.1. Historique, activités et mission de la SONIDEP	45
4.1.1. Historique	45
4.1.2. Activités.....	46
4.1.3. Missions.....	46
4.2. Organisation	47
4.2.1. Le conseil d'administration	47
4.2.2. La direction générale.....	48
4.2.3. Les missions	48
4.2.4. Les Départements	49
4.3. Le service Contrôle de gestion	51
Chapitre 5 : Etude détaillée du processus budgétaire de la SONIDEP	53
5.1. Principes et règles de gestion	53
5.2. L'élaboration du budget	55
5.2.1. La préparation et confection du budget	55
5.2.2. L'approbation du projet de budget	57
5.3. Le suivi et contrôle budgétaire	57
5.4. Le remaniement budgétaire	58
5.5. Le système d'information de gestion	58
Chapitre 6 : la réingénierie du processus budgétaire de la SONIDEP	60
6.1. La proposition de reconfiguration	60
6.1.1. Le processus budgétaire à reconfigurer	60
6.1.2. L'identification des membres de l'équipe	61
6.1.3. L'identification des exigences du processus	61
6.1.4. La description détaillée du processus à analyser	62
6.1.5. L'identification et l'étude des dysfonctionnements.....	62
6.1.6. La reconfiguration des processus	64

6.1.7.	La mise en œuvre du processus à reconfigurer.....	66
6.1.8.	Le suivi et l'amélioration continue.....	66
6.2.	Les recommandations.....	67
6.2.1.	Les recommandations à l'endroit de la Direction Générale	67
6.2.2.	Les recommandations au responsable Contrôle de Gestion et Audit	68
6.2.3.	Les recommandations aux responsables des centres budgétaires (RCB)	69
CONCLUSION GENERALE		71
ANNEXES		74
BIBLIOGRAPHIE		79

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La concurrence et la mondialisation des marchés caractérisent le nouvel environnement économique des entreprises. En plus, l'évolution des technologies de l'information et de la communication a rapproché les distances et a éliminé les frontières, réduisant ainsi le monde en un grand marché dans lequel les informations, les capitaux et les marchandises circulent facilement et rapidement. Ces mutations apportent certainement de nouvelles perspectives, mais surtout de nouveaux défis à cause des nouvelles contraintes.

Pour pouvoir surmonter la complexité et dominer les impacts de l'environnement, les organisations doivent réapprendre à gérer le présent pour pouvoir maîtriser l'incertitude de l'avenir. En effet, le contrôle de gestion, dans la mesure où il se fonde sur des notions ayant trait aux événements futurs, tels que la gestion par les objectifs ; est particulièrement confronté à cette turbulence de l'environnement.

Le contrôle de gestion se définit comme étant le pilotage de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre. Une analyse régulière des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de prendre des mesures correctives, de s'adapter aux évolutions imprévues. Le contrôle de gestion constitue donc une aide à la prise de décisions (Grandguillot & al, 2014 : 135). Dans le cadre de notre étude, une connaissance de la gestion budgétaire permet de mieux comprendre le processus budgétaire.

En effet, pour Leclere (1994 : 157), « l'entreprise qui ne dispose pas d'un système de gestion budgétaire est comparable à un aveugle incapable d'apprécier les obstacles ». Cela démontre combien, il est important pour une entreprise d'avoir un système budgétaire. C'est dans cette perspective que la réingénierie (appelé aussi reengineering) des processus de ce système budgétaire peut apporter des solutions aux difficultés afin d'accroître l'efficacité de ce système.

« La procédure budgétaire est la meilleure ou la pire des choses pour l'entreprise. Bien adaptée à sa stratégie et à ses structures, elle en devient une partie intégrante, une seconde peau. Mal adaptée elle devient un vêtement inconfortable et encombrant. Cette adaptation est l'objet du contrôle budgétaire, qui utilise les budgets pour entraîner l'entreprise dans un processus dynamique stimulant sa créativité et soutenant sa croissance » (Degos, 2010 : 108).

La Société des Produits Pétroliers (SONIDEP), l'objet de notre étude est l'une des grandes entreprises publiques du Niger. Elle a pour principale mission, l'achat, le transport, le stockage et la commercialisation des produits pétroliers. A ce titre, elle est considérée comme un acteur majeur de la politique énergétique du Niger.

Le secteur des entreprises publiques est confronté à des difficultés qui pourraient compromettre leur viabilité institutionnelle, financière et handicaper durablement leur développement. Parmi les difficultés que rencontrent celles-ci, on peut évoquer entre autres, l'insuffisance de la maîtrise des techniques de gestion et l'absence d'outils adaptés à la gestion budgétaire et les retards dans l'élaboration du budget.

La SONIDEP fait aussi face à une fraude significative endémique liée à la position géographique du Niger par rapport au Nigeria et les marges de distribution sont très réduites.

Face à ces difficultés, la SONIDEP s'est fixée des objectifs clairs qui sont :

- une amélioration continue des volumes vendus pour gagner les parts de marché ;
- l'amélioration de sa rentabilité grâce à une meilleure politique de maîtrise des coûts d'achats d'approvisionnement ;
- le renforcement de l'équilibre financier retrouvé et le dégagement des ressources placées à terme ;
- l'amélioration de la qualité des services vendus (clients et fournisseurs internes et externes).

C'est au regard de la situation de ces entreprises et de notre désir d'y remédier que nous nous sommes intéressés, dans le cadre de notre mémoire, au cas de la SONIDEP.

Le pétrole est devenu un enjeu majeur pour l'économie de notre pays. En effet, l'entrée du Niger dans le cercle des pays producteurs du pétrole vient mettre fin à l'importation au Niger de certains produits, à savoir l'essence, le gasoil et le gaz.

Consciente des exigences de son environnement, la SONIDEP s'est tournée vers l'avenir en s'engageant dans un système de management de qualité conforme à la norme ISO 9001 : 2008. Cette situation donne l'occasion à la SONIDEP de mieux se positionner sur le marché de la sous-région par la déclinaison des objectifs stratégiques.

Ainsi, la gestion de la SONIDEP consiste à offrir des produits ou des services de qualité, de quantité, dans un délai court, à moindre coût à produire, à maximiser son profit et satisfaire les attentes de ses clients.

Cependant, l'entité, malgré le fait qu'elle soit considérée comme l'une des sociétés publiques les plus performantes en terme de réalisation de bénéfice, la cour des comptes a relevé pour l'exercice 2007-2009 des pratiques contraires à une bonne gestion notamment l'absence d'une comptabilité analytique. Ce manque risque de remettre en cause la performance et la pérennité de la société. Il faut aussi préciser que la SONIDEP n'a eu de manuel de procédures d'élaboration budgétaire qu'en fin août 2014. Hormis ces éléments, il existe des retards tout au long du processus d'élaboration budgétaire.

Les causes de ce retard s'expliqueraient soit par :

- l'absence d'un personnel compétent et suffisant pour la gestion d'un tel système ;
- la priorité donnée aux activités non prévues ;
- les prévisions insuffisantes liées aux déficits d'informations, à la lenteur et à la non disponibilité pour tous de l'information ;
- l'insuffisance des outils de gestion prévisionnelle (comme les progiciels) et l'absence d'outils de contrôle de gestion.

Les conséquences qui en découlent peuvent être :

- l'incapacité de respecter les étapes du processus budgétaire et surtout le délai d'élaboration du budget ;
- le retard et le dysfonctionnement constatés en amont et en aval dans l'élaboration, l'exécution, le suivi et le contrôle de budget ;
- la refonte nécessaire du processus budgétaire avec une approche par processus.

Par rapport aux causes ci-dessus, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- recruter le personnel qualifié et former ou recycler le personnel en poste ;
- reconfigurer le processus budgétaire de la SONIDEP pour une amélioration optimale et continue de la gestion budgétaire.

Aujourd'hui, les organisations fondées sur la division, la spécialisation, la hiérarchie et le contrôle, ne répondent plus aux exigences de leur environnement. Le monde dans lequel les entreprises évoluent change. Les technologies avancées, l'ouverture des frontières, les nouvelles attentes des consommateurs rendent obsolètes certains principes et modes d'organisation de la grande entreprise classique. Pour affronter la concurrence, les managers et les dirigeants doivent utiliser des techniques nouvelles et s'engager dans une réinvention radicale de leur façon de travailler. Ainsi, à travers la réingénierie, le processus budgétaire peut être amélioré de la meilleure manière et radicalement. Le reengineering élimine les vérifications, attentes, surveillances et travaux improductifs. Le travail devient plus gratifiant, ce qui pourra accélérer le processus budgétaire et le rendre plus efficace.

Le choix de cette solution s'explique par le fait que la réingénierie agit sur le délai, le coût et la qualité par l'entremise des processus. La direction générale et son staff gagneront en temps s'ils acceptent de devenir des experts en ré-conception de l'organisation. En effet, le budget étant établi sur la base des processus, cette méthode sera un moyen de réduction et de maîtrise de son délai d'élaboration. La mission sera d'analyser, de modifier et de stimuler la culture de l'entreprise.

Parmi les méthodes d'optimisation de processus, la réingénierie est reconnue pour produire des résultats avantageux, tels que la réduction des coûts, des erreurs, des délais, l'accroissement de la satisfaction clientèle.

L'originalité de ce concept nous a conduits à le choisir comme sujet de mémoire. L'étude devant porter sur le processus défaillants, notre choix s'est porté sur le processus budgétaire car la SONIDEP a des difficultés à respecter le chronogramme qu'elle s'est elle-même fixée.

Nous estimons que la SONIDEP pourra servir de lieu d'expérimentation du reengineering, vu les difficultés auxquelles elle fait face.

Ceci nous amène à la question principale suivante : « Comment reconfigurer le processus budgétaire de la SONIDEP ? »

Plus précisément :

- quels sont les sous processus et les activités liés au processus budgétaire ?
- quelles sont les bonnes pratiques en matière budgétaire ?

- quelle est la démarche pour une réingénierie des processus ?
- quelle est l'insuffisance du processus budgétaire actuel de la SONIDEP et comment le rendre plus performant ?

C'est pour répondre à toutes ces questions que nous avons choisi ce thème de mémoire : « Réingénierie du processus budgétaire de la SONIDEP ».

L'objectif principal de cette étude est d'effectuer une réingénierie du processus budgétaire (élaboration, exécution, suivi et contrôle du budget) afin d'optimiser les résultats, maîtriser et réduire les coûts, les erreurs, les délais et d'améliorer la satisfaction de toute l'entité et ses partenaires.

Pour atteindre l'objectif principal, un ensemble d'éléments doivent être exécutés :

- décrire, analyser, documenter le processus budgétaire de la SONIDEP ;
- recenser les bonnes pratiques en matière de gestion budgétaire, relever les anomalies et faire une proposition de recommandations ;
- décrire et procéder à la réingénierie de ce processus.

La présente étude se borne essentiellement à diagnostiquer et à reconfigurer le processus budgétaire de la SONIDEP et comportera les phases d'élaboration, d'exécution, de suivi et du contrôle du budget.

La présente étude revêt un triple intérêt, elle permettra:

- pour la SONIDEP, d'améliorer et de maîtriser son processus budgétaire, de réduire le délai d'élaboration du budget et de répondre à temps aux différentes sollicitations internes et externes ;
- pour le lecteur, la mise en pratique du concept de gestion des processus et de s'approprier les outils de la réingénierie et la méthodologie de la démarche de mise en œuvre ;
- pour nous-mêmes, de satisfaire une exigence académique de la formation MBA Audit et Contrôle de Gestion du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) sanctionné par l'élaboration d'un mémoire. En outre, elle nous permettra de nous initier à des travaux de recherche dans la poursuite de notre formation.

Pour mener à bien cette étude, nous allons structurer notre travail de la manière suivante :

- la première partie intitulée « cadre théorique de l'étude » est relative à la revue de la littérature et la méthodologie de recherche sur notre thème. Elle présente trois (3) chapitres et traite des définitions des concepts et processus budgétaire, la réingénierie des processus et enfin la méthodologie de l'étude ;
- la deuxième partie porte sur le « cadre pratique de l'étude ». Elle passe par la présentation de la SONIDEP, la présentation du système budgétaire et la réingénierie du processus (proposition de reconfiguration et recommandations).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Face aux enjeux de productivité et aux attentes de ses clients, l'entreprise doit s'adapter en permanence pour rester compétitive. Manager le changement en mobilisant les personnels autour d'une dynamique de progrès doit être une priorité des chefs d'entreprise. Pour y parvenir et anticiper valablement les évènements, un minimum d'expertise est indispensable.

C'est en reconfigurant transversalement l'organisation et en changeant leur mode de fonctionnement que les entreprises contemporaines amélioreront leurs résultats de façon spectaculaires (Michael & al, 1993 : 247).

L'étude de la gestion budgétaire serait un moyen qui permettra de mieux appréhender le processus budgétaire et les caractéristiques qu'il renferme. Face à l'évolution des organisations et l'inadaptation des méthodes traditionnelles, la réingénierie des processus se présente comme une solution alternative pour faire face aux problèmes liés au processus budgétaire (Michael & al, 1993 : 247).

L'objet de cette partie est de cerner tous les contours de l'étude du point de vue théorique. Ainsi, la première partie a pour objectif de clarifier la notion de processus budgétaire (Chapitre 1), de faire l'historique de la réingénierie, d'appréhender la réingénierie des processus (Chapitre 2) et la méthodologie de recherche (Chapitre 3).

Chapitre 1 : Processus budgétaire

Selon Leclere (2012 : 171), « la gestion budgétaire trouve son origine dans le domaine public: c'est un mécanisme d'allocation et de contrôle des ressources lié au fonctionnement du parlementarisme, qui a ensuite été transposé pour accompagner le développement des grandes entreprises. C'est un instrument de contrôle de gestion, de simulation, d'aide à la décision, de motivation et de gestion des conflits potentiels ».

En effet, le processus budgétaire comporte les phases suivantes : élaboration, exécution, suivi et contrôle. Ce premier chapitre traitera alors du processus budgétaire.

1.1 Caractéristiques du processus budgétaire

Le budget fait l'objet de plusieurs interprétations par différents auteurs. On retient aussi certains éléments indispensables pour la réussite d'un budget.

1.1.1 Les définitions du budget

Le terme de « budget » vient d'un mot de l'ancien français, la « bougette », ou « petite bouge ». La « bouge » désignait au Moyen Âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui des marchandises ou des effets personnels, et a à peu près le même sens que notre moderne « bagage » (Leclere, 2012 : 171).

Selon Horngren (2003 : 420), un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant financiers et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise.

Un budget est un système de prévision à court terme comprenant des plans et un processus de contrôle. Dans ce sens, le budget est conçu comme un plan destiné à l'affectation des ressources et à l'assignation des responsabilités.

1.1.2 Les objectifs des budgets

Selon Honorat (2005 : 227) « le budget sert à anticiper, déléguer, contrôler. Il traduit l'engagement d'un responsable à atteindre des objectifs avec les moyens mis à sa disposition ».

1.1.2.1 Le budget comme instrument de contrôle de gestion

Le budget apparaît tout d'abord comme l'une des pièces essentielles du système de gestion de l'entreprise, tout du moins dans la perspective classique du contrôle de gestion (Leclere, 2012 : 171).

En fonction des objectifs de l'entreprise et des informations disponibles sur l'état de la situation, le gestionnaire prend des décisions. Ces décisions sont ensuite exécutées et permettent d'atteindre certains résultats. Si l'information est parfaite, les décisions pourraient être optimales et les résultats correspondraient parfaitement aux objectifs.

Il faut s'attendre à ce que les résultats effectifs aient tendance à s'écarter des résultats attendus. Pour s'opposer à cette dérive inéluctable, il est nécessaire de mettre en place un système d'information permettant de détecter le plus rapidement possible les écarts entre les prévisions et les réalisations, et d'induire de façon rétroactive des décisions correctrices selon un processus de régulation et de pilotage.

1.1.2.2 Le budget comme instrument de simulation et d'aide à la décision

Indépendamment du problème du contrôle de la réalisation, l'établissement du budget est un exercice permettant d'éclairer certains choix, en utilisant le modèle comptable analytique sous-jacent comme un outil de simulation.

En effet, pour être en mesure d'établir un budget, il faut avoir identifié les facteurs qui ont une influence sur le niveau des charges, des produits et des résultats de l'entreprise. Une comptabilité analytique, entre autres, permet de faire une analyse de la structure des charges en charges fixes et charges variables et d'établir un modèle de l'exploitation. Ce modèle permet de faire des projections de charges prévisionnelles en fonction des niveaux d'activités prévisionnels retenus effectué pour les besoins de l'établissement des prévisions budgétaires (Leclere, 2012 : 171).

Il peut être utilisé, par exemple, pour tester plusieurs hypothèses et mesurer l'impact qu'aurait telle ou telle décision sur le résultat prévisionnel. Dans cette optique, le budget peut être considéré comme un outil d'aide à la décision dans la mesure où il permet de chiffrer les effets de la mise en œuvre d'un programme.

Cette fonction de simulation permet de comprendre l'importance considérable de l'informatique à ce niveau : l'utilisation d'un logiciel informatique de type tableur, par

exemple, permet de changer une hypothèse (le niveau d'activité d'un atelier, par exemple) et d'obtenir presque immédiatement une nouvelle prévision budgétaire.

1.1.2.3 Le budget comme instrument de motivation et de gestion des conflits

Au-delà des aspects de pure technique comptable et budgétaire, la procédure d'établissement des budgets joue également un rôle très important sur le plan de la psychosociologie des relations entre les différents acteurs associés au fonctionnement interne de l'entreprise.

En effet, certaines entreprises peuvent jouir d'un climat consensuel, chacun adhérant pleinement aux objectifs mis en avant par la direction. Toutes les approches actuelles dans le domaine du management visant à faire émerger une forte culture d'entreprise facilitant l'identification des salariés aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise, toutes les méthodes utilisées en gestion des ressources humaines cherchant à développer la participation vont dans ce sens (Leclere, 2012 : 171).

1.1.3 Les définitions du processus

Selon Cattan & al (2008 : 331), « un processus est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit. Il présuppose des entrées mesurables, une valeur ajoutée, des sorties mesurables, la possibilité de réitérations. »

Un processus est un ensemble d'opérations successives en vue d'un résultat déterminé. Un processus exploite des entrées (informations, matières, produits en cours d'évolution) qu'il transforme et transmet à un processus aval ou à un client final. (Brilman, 2011 : 605)

1.1.4 Le processus budgétaire

Le processus budgétaire s'exécute généralement en trois grandes étapes :

- l'établissement des budgets ;
- l'exécution ;
- le suivi budgétaire ou le contrôle budgétaire.

Le processus budgétaire est une suite ordonnée d'actions destinées à produire un résultat. Il peut ainsi comprendre des activités réalisées par différents services ou différentes entités. Pour être efficace, le processus budgétaire doit débiter en juillet N par une note d'orientation.

Quant à l'organisation de la construction budgétaire, elle est variable d'une entreprise à une autre. Un budget débute avec une lettre de cadrage budgétaire envoyée au siège à la direction ou au contrôle de gestion qui, lui-même transmettra aux services concernés. Cette lettre comporte le rappel des orientations générales de l'entreprise, des objectifs assignés, les moyens à mettre en œuvre et des informations sur le déroulement du processus budgétaire (calendrier, tableaux...). Ces objectifs sont quantitatifs ou qualitatifs. Ainsi, suivra dans le point ci-dessous le mécanisme d'élaboration des budgets.

1.1.5 Les centres de responsabilité

Pour mieux appréhender les centres de responsabilité, il est important de connaître les définitions et avoir une généralité sur ces derniers. Aussi, est-il essentiel de connaître les sortes de centres de responsabilité.

1.1.5.1 Définition et généralités du centre de responsabilité

Le centre de responsabilité est défini comme un sous-ensemble de l'entreprise qui dispose d'une délégation d'autorité pour acquérir et utiliser des moyens humains et matériels.

Le contrôle budgétaire s'appuie parfois sur une structuration de l'entreprise en centre de responsabilité qui définit pour chaque élément de coût, de chiffre d'affaires et d'actifs la personne chargée d'en assurer la maîtrise.

Chaque centre de responsabilité dispose des outils classiques de contrôle à savoir :

- un objectif ;
- un budget ;
- des rapports qui permettent de suivre ces objectifs.

La structuration en centres de responsabilités doit être adaptée à chaque entreprise compte tenu de son organisation générale en fonction et en division des produits (ou géographiques). La structuration doit être également adaptée à la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire à l'orientation que la Direction Générale veut donner par rapport à certains marchés et certaines activités.

Le découpage en centres de responsabilité a pour but d'identifier les décisions que chacun a autorité de prendre et les conséquences qu'elles entraînent sur les coûts, le chiffre d'affaires et les actifs de l'entreprise. Par conséquent, les types de centres de responsabilité varient selon la nature de leur objectif.

Cependant, toutes les entreprises n'ont pas la même conception des centres de responsabilité. Il y a celle qui considère le centre de responsabilité comme des sections de la comptabilité analytique qui établissent un budget, en assurent le suivi mais sans disposer d'une réelle responsabilité.

Par contre, certaines entreprises conçoivent la notion de centres de responsabilité de façon plus large en les considérant comme des mini-entreprises qui sont à l'intérieur de l'entreprise et qui entretiennent des relations clients fournisseurs. Ces relations pouvant même parfois être matérialisées dans le cadre d'un contrat comme celui qui existe entre la maison mère et sa fille (société multinationale). Il est alors possible de transmettre les effets du marché et de la concurrence à l'ensemble des activités de l'entreprise, parfois réguler l'activité des centres de responsabilité. Il va sans dire que les délégations d'autorité seront plus larges et le système d'évaluation de performance très développé, ce qui conduit à l'utilisation des prix de cessions internes ou prix de transfert.

1.1.5.2 Les différents centres de responsabilité

Il existe quatre centres de responsabilité :

- ✓ centre de coût ;
- ✓ centre de revenu ;
- ✓ centre de profit ;
- ✓ centre d'investissement.

❖ le centre de coût

Un centre de coût est un centre de responsabilité qui ne peut maîtriser ses coûts. Les actions à entreprendre n'entraînent que des coûts.

C'est l'exemple d'un atelier de fabrication, d'un service statistique ou d'un service comptabilité.

Les centres de coût peuvent être regroupés en deux catégories :

- un centre de coût productif dont on mesure l'output (généralement en quantité) pour mettre en rapport avec les moyens pour trouver la productivité ;
- un centre de coût discrétionnaire dont l'output n'est pas mesurable et dont le niveau des coûts est laissé à la direction des responsables. C'est l'exemple du service comptabilité.

❖ le centre de revenu

Un centre de revenu est un centre de responsabilité dont l'output essentiel est le chiffre d'affaires. C'est l'exemple du service commercial. Le contrôle d'un centre de revenu repose sur le suivi de l'objectif du chiffre d'affaires. A partir d'un système d'information rapide qui permet d'avoir les données les plus fraîches possibles sur les tendances du marché et les résultats par section géographiques. Les centres de revenu génèrent des coûts que l'on tentera de maîtriser en utilisant les forfaits pour déplacement par exemple.

❖ le centre de profit

Les centres de profit ont à la fois la maîtrise de leurs coûts et leurs chiffres d'affaires. Le responsable est censé contrôler les coûts et les recettes. Le critère de performance est donc le résultat.

L'exemple type est celui d'une filiale, d'une division de produits...

La mission du centre de profit est de trouver l'équilibre optimum entre le chiffre d'affaires en maintenant les coûts. Ses dirigeants tenteront, d'une part, d'augmenter le chiffre d'affaires en maintenant les coûts constants ou au moins en maîtrisant leur rythme de croissance par rapport au chiffre d'affaires et, d'autre part, de réduire leurs coûts en maintenant le chiffre d'affaires constant.

En pratique, le profit d'un centre est généralement mesuré de manière analytique par la contribution du centre à la couverture des frais de siège et au bénéfice.

❖ le centre d'investissement

Un centre d'investissement est un centre de responsabilité qui est chargé de maîtriser ses coûts, son chiffre d'affaires et ses actifs. On peut dire qu'un centre d'investissement est un centre de profits à qui on a délégué l'autonomie concernant la gestion de ses actifs.

L'objectif d'un centre d'investissement est souvent défini en termes de rentabilité des investissements qui peut être définie comme le rapport entre le profit et l'utilisation des fonds investis mesurés par les actifs utilisés. Mais ici, il faut prendre l'investissement au sens financier et non au sens comptable, c'est-à-dire le considérer comme l'ensemble des actifs utilisés (immobilisations, stocks, comptes clients etc.).

1.2 Distinction entre plans, programmes et budgets

Il faut faire la distinction entre plan, programme et budget. Un budget représente le chiffrage d'un programme dans le cadre d'un plan. On distingue les budgets opérationnels (comme le budget des ventes, par exemple) et les budgets de synthèse (trésorerie, comptes prévisionnels).

Il n'est pas inutile tout d'abord de préciser quelques points de vocabulaire en distinguant les plans, les programmes et les budgets.

1.2.1. Les plans

Un plan s'attache à décrire ce que devrait être l'activité d'une entité économique sur une période assez longue, en principe plusieurs années. On parlera, par exemple, d'un plan « pluriannuel » sur 3, 4 ou 5 ans. Un plan s'appuie sur des prévisions à moyen terme. Il s'exprime en termes généraux, en fixant de grandes orientations pour l'avenir. Il revêt donc un aspect plus stratégique que tactique. L'exemple type est le plan de développement pluriannuel qui prévoit les grandes opérations d'investissement et de financement pour les années à venir et qui établit des projections à moyen terme du chiffre d'affaires et du résultat.

1.2.2. Les programmes

Par opposition au plan, un programme est une prévision à court terme (quelques semaines ou quelques mois, un an au maximum) précisant dans le détail, en tenant compte, par exemple, des contingences du calendrier (jours fériés...), les niveaux d'activité, les volumes de facteurs consommés, etc. (Leclere, 2012 : 171).

Un programme peut très bien être exprimé uniquement en unités physiques (nombre d'heures de travail, nombre de tonnes de matière première, nombre de produits fabriqués ou vendus, etc.).

1.2.3. Les budgets

Un budget représente la traduction ou le chiffrage en unités monétaires de la mise en œuvre d'un programme. Citons, par exemple, le budget de fonctionnement d'une usine ou le budget des ventes. Il importe donc de comprendre que, pour passer du programme d'activité au budget, il est nécessaire de procéder à des opérations de valorisation et donc de disposer d'informations non plus simplement « techniques » mais essentiellement de nature « économique » exprimant les caractéristiques de l'environnement tant interne qu'externe dans lequel vont se réaliser les opérations :

- informations internes sur la structure des coûts (coûts fixes, coûts variables), fournies par la comptabilité analytique ;
- informations externes fournies par un service d'études économiques, par exemple, concernant l'anticipation de l'évolution de certains prix (cours des matières premières, taux d'intérêt, etc.).

Notons que l'on peut parler du budget ou des budgets. En effet, le budget global de l'entreprise est en fait constitué par un ensemble de documents prévisionnels que l'on peut appeler les différents budgets correspondant par exemple aux différentes fonctions.

Parmi ces différents budgets, on distingue habituellement :

- les budgets « fonctionnels » ou « opérationnels », qui traduisent concrètement les actions prévues dans les programmes d'activité relevant des différents services (budget des ventes, de production, des achats, des services généraux) ;
- les budgets « financiers » ou « de synthèse » qui traduisent de façon globale les effets de la mise en œuvre des budgets opérationnels. L'exemple type est le budget de trésorerie, qui décrit les conséquences de l'ensemble des opérations sur l'évolution du solde de trésorerie.

1.3. L'élaboration des budgets

La procédure budgétaire est un phénomène cyclique et itératif : à partir d'une première esquisse budgétaire, la navette budgétaire débouche sur le projet définitif. Le budget est en général « flexible » : on établit plusieurs chiffrages, dans le cadre d'une fourchette budgétaire, avec par exemple une hypothèse pessimiste et une hypothèse optimiste.

Pour mieux cerner le processus d'élaboration des budgets, un certain nombre de principes doivent être respectés, ce sont entre autres :

- la non-remise en cause de la politique générale ;
- la totalité du système budgétaire ;
- le couplage du système budgétaire ;
- la contrôlabilité des éléments du budget ;
- le contrôle par exception ;
- la motivation.

Les phases d'élaboration des budgets diffèrent selon le style de management en vigueur dans l'entreprise. Cette élaboration peut se résumer en sept (7) phases, voire neuf (9) :

- réalisation des études préparatoires ;
- établissement du pré-budget ;
- diffusion de la note d'orientation générale ;
- élaboration des budgets de service ;
- consolidation ;
- arbitrage ou navette budgétaire ;
- harmonisation ;
- établissement du budget définitif ;
- adoption du budget par le conseil d'administration.

1.3.1. Réalisation des études préparatoires

Cette étape est essentielle et part d'une étude économique générale. Elle permet d'analyser l'évolution de la conjoncture globale pour l'année à venir et son incidence sur l'entreprise. L'étude de la conjoncture est suivie d'un certain nombre d'autres analyses à savoir :

- les études approfondies des marchés et les estimations des ventes pour les activités nouvelles ;
- les prévisions des normes commerciales et techniques qui en découlent ;
- l'examen des investissements tactiques à réaliser ;
- l'analyse des décisions pouvant modifier la répartition des tâches, de l'autorité et donc de la structure du budget ;
- la prévision des conditions sociales (Gervais, 2000 : 281)

1.3.2. Etablissement du pré-budget

Sur la base des données recueillies des études préparatoires et des estimations des services fonctionnels, le service de contrôle de gestion va estimer par grandes masses, les résultats possibles pour l'année à venir. Il s'agit de savoir si les objectifs envisagés sont susceptibles d'être atteints. Il s'agit ici de faire le choix du projet de budget qui semble le plus probable.

1.3.3. La diffusion de la note d'orientation

En septembre, la direction générale publie une Note d'orientation. Cette note est un document confidentiel de quelques pages destiné aux cadres dirigeants responsables des principales fonctions de l'entreprise. Elle définit en quelque sorte la « philosophie » de la direction pour l'année à venir, et fixe les grandes orientations en accord avec le contenu du plan stratégique, en tenant compte des infléchissements nécessaires en fonction de l'évolution de l'environnement (Leclere, 2010 : 171).

Cette note est d'une importance considérable car elle permet de faire le lien entre la gestion stratégique et la gestion quotidienne de l'entreprise

1.3.4. Elaboration des budgets des services

Dans le courant du mois d'octobre, en fonction des grandes orientations définies par la direction, chaque « composante » (c'est-à-dire chaque service, ou chaque département, ou chaque filiale, par exemple) est amenée à établir son propre budget. Dans un premier temps, il ne s'agit que d'un projet, d'une esquisse, pouvant faire l'objet de révisions et d'arbitrages. On parle souvent de « pré-budgets ». Nous partons ici de l'hypothèse que l'établissement des différents budgets opérationnels ne doit pas en principe se faire de façon centralisée, mais au contraire de la manière la plus décentralisée possible (Leclere, 2010 : 171).

1.3.5. La consolidation

Cette phase est l'occasion pour le contrôleur de gestion de vérifier la cohérence interne des propositions des différents services ainsi que leur réalisme compte tenu des informations offertes sur l'environnement interne de l'entreprise. Lorsque les déviations sont relevées, le responsable est tenu de revoir sa copie.

1.3.6. Les arbitrages

Elle correspond à une phase de négociation entre la direction générale et les responsables de centre lors de réunions ou « comité budgétaire » afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activités, de revenus, de charge et d'investissement retenu au niveau de chaque centre.

1.3.7. L'harmonisation des budgets des services

Les différents budgets établis de façon décentralisée ne constituent que des esquisses qui doivent être harmonisées. En effet, les différents responsables peuvent avoir des positions divergentes, voire même conflictuelles sur de nombreux points ayant une incidence sur le budget (Leclere, 2010 : 171).

Par exemple, faut-il stocker ou bien déstocker ? Le directeur commercial, le responsable de la production et le gestionnaire de la trésorerie n'auront pas a priori la même approche du problème.

1.3.8. Etablissement du budget définitif

Après quelques itérations (2 ou 3, par exemple), on devrait converger vers un projet globalement acceptable parce que respectant les différentes contraintes, et satisfaisant à la fois les responsables fonctionnels et la direction générale. Notons que l'intérêt bien compris de chaque responsable est en effet d'arriver rapidement à un compromis, afin d'éviter de se voir imposer un arbitrage autoritaire de la direction pouvant être moins favorable (Leclere, 2010 : 171).

On obtient ainsi le budget définitif, qui théoriquement doit être arrêté avant le début de l'exercice, c'est-à-dire en général pour fin Décembre. Ce budget définitif se concrétise souvent dans les grandes entreprises par un document de plusieurs dizaines de pages.

1.3.9. L'adoption par le conseil d'administration

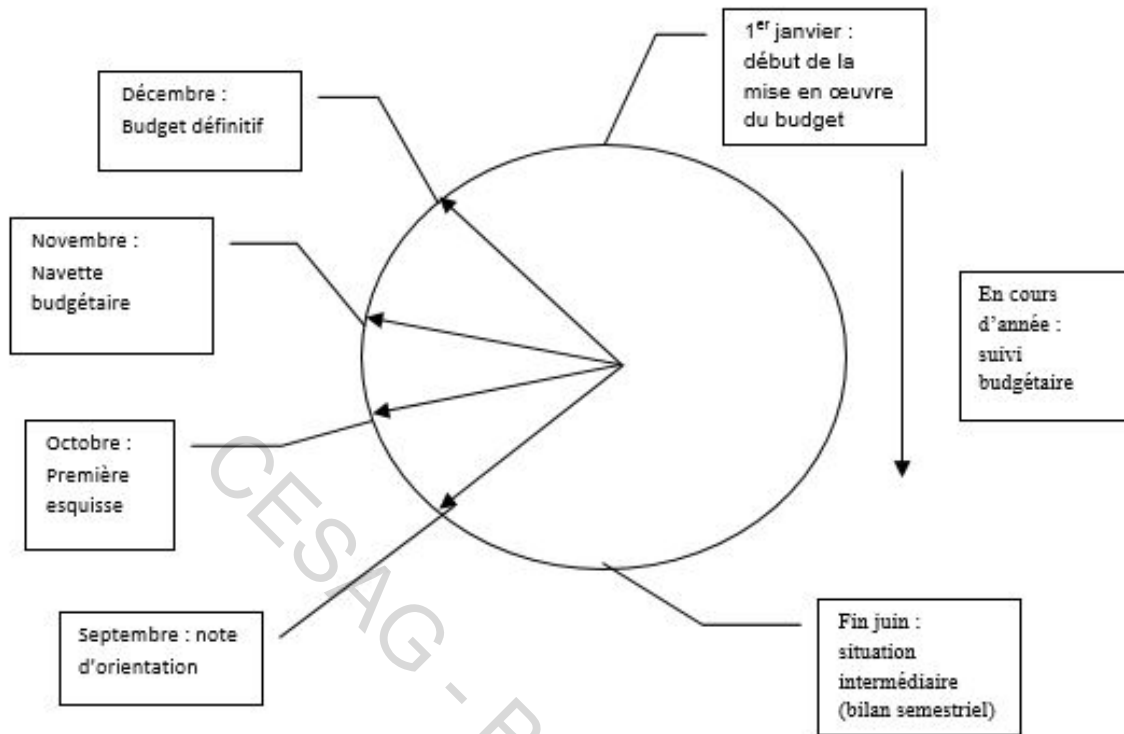
Le budget validé par la direction est transmis aux membres du conseil d'administration pour adoption. Cette étape demeure fondamentale car, seul le conseil peut autoriser l'exécution budgétaire. Une désapprobation mettrait en cause tout le travail fourni en amont.

1.3.10. Le cycle budgétaire annuel

La procédure budgétaire est une activité cyclique qui rythme annuellement la vie de l'entreprise. Pour beaucoup de cadres, la « période budgétaire », celle pendant laquelle on établit le budget, représente un des temps forts du calendrier (Leclere, 2010 : 171).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

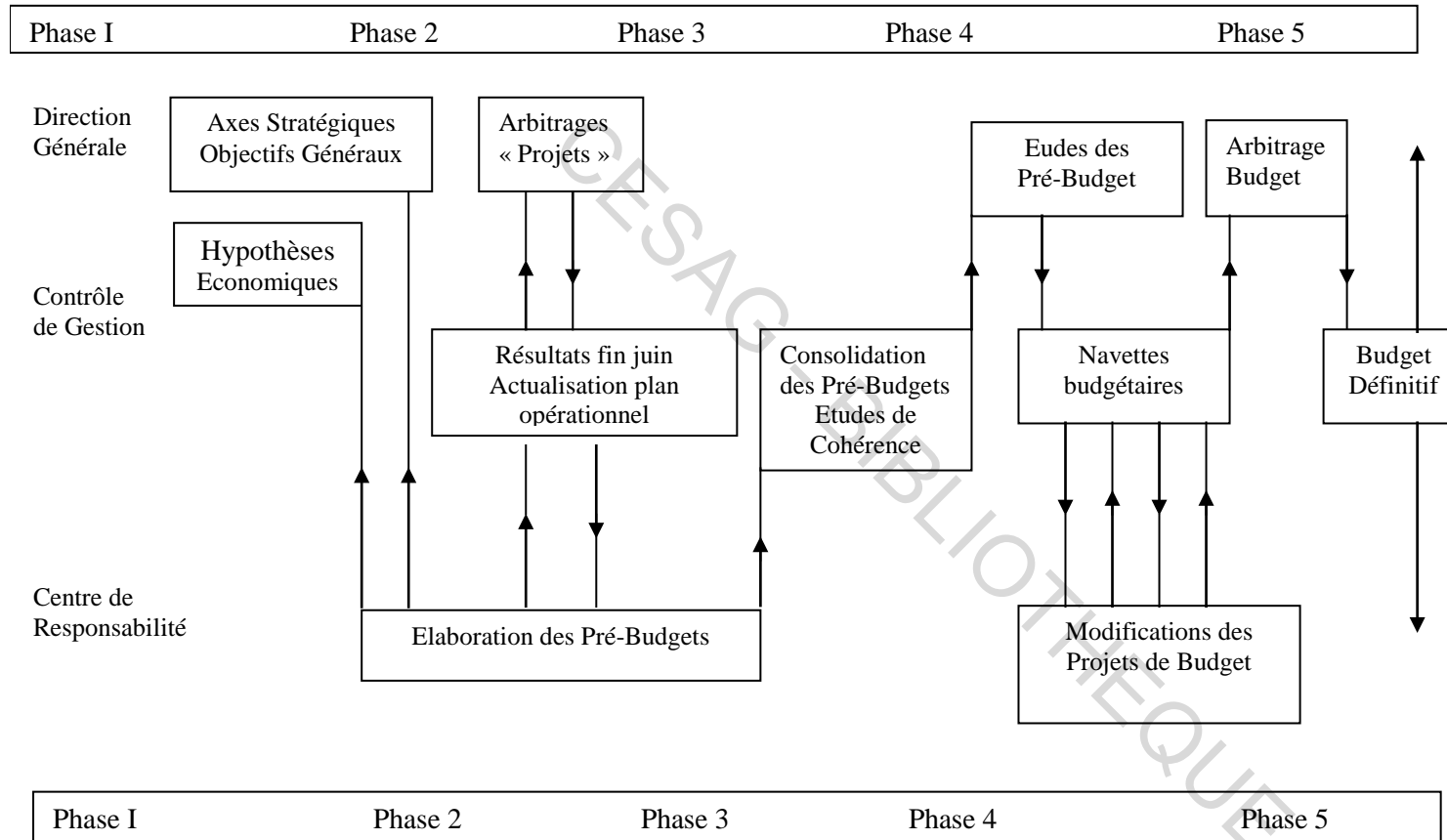
Figure 1 : Cycle budgétaire annuel



Source : Leclere, (2010 : 171)

Certains auteurs résument le processus d'élaboration budgétaire en cinq (5) phases, illustrées par le schéma ci-dessous tout en gardant un lien avec la procédure décrite un peu plus haut:

Figure 2: Processus d'élaboration budgétaire



Source : Rouach & al (1998 : 265)

1.4. Exécution des budgets

Après que les budgets aient été établis, les objectifs fixés, il faut effectuer le suivi des réalisations afin d'analyser les écarts et de décider des actions correctives.

Suivi des réalisations : Suivre les réalisations, c'est mesurer périodiquement les résultats, les comparer au budget et interpréter les écarts pour décider les actions correctives afin d'atteindre les objectifs. La finalité du suivi est de permettre aux opérationnels de prendre des mesures ou les décisions correctives pour atteindre l'objectif. Ce suivi permet aussi la maîtrise des coûts, des marges et des investissements.

1.5. Suivi et contrôle budgétaire

Ce suivi est indissociable de la gestion budgétaire. Après l'établissement du budget définitif, on entre dans l'exercice budgétaire. Le budget est mis en œuvre et, périodiquement, en principe tous les mois, le contrôle de gestion calcule et analyse les écarts entre les prévisions budgétaires et les performances effectives enregistrées par le système comptable.

Conclusion

Le but du contrôle budgétaire est d'organiser un système d'alerte permettant aux responsables d'être informés le plus rapidement possible d'un risque de « dérapage » par rapport aux prévisions, afin de pouvoir réagir par les mesures correctrices nécessaires. Ce suivi budgétaire peut être complété par la production de « situations périodiques » : comptes de résultat et bilans trimestriels ou semestriels, permettant de voir si globalement on progresse bien vers les objectifs annuels.

Chapitre 2 : Réingénierie des processus

Certaines entreprises fonctionnent mal aujourd'hui parce qu'elles fonctionnaient bien hier. En effet, le monde dans lequel elles évoluent a changé au-delà de ce qu'autorisaient leur capacité d'ajustement ou d'évolution. Pour que les sociétés retrouvent leur capacité concurrentielle, le problème n'est pas d'amener leurs salariés à travailler plus, mais de leur apprendre à travailler autrement. C'est ce que propose le reengineering des processus (Michael & al, 1993 : 247).

Reconfigurer une entreprise signifie se débarrasser des systèmes anciens pour repartir à zéro. Pour y parvenir, il faut commencer par le commencement et réinventer une meilleure façon de faire son métier. Dans ce chapitre, seront examinés les fondements, la démarche, les acteurs, les clients, les conditions de succès, les avantages et cause d'échec de la réingénierie. (Michael & al, 1993 : 247)

2.1. Les fondements de la réingénierie

La réingénierie ne consiste pas à réparer provisoirement l'existant ni à le modifier une énième fois sans toucher à la structure de base. Il consiste à renoncer aux procédures établies de longue date et à jeter un regard neuf sur le travail nécessaire pour créer le produit ou le service de l'entreprise et satisfaire son client. Dans cette section, nous aborderons les définitions et objectif de réingénierie.

2.1.1. Les définitions de la réingénierie

De nos jours, « S'il fallait définir en quelques mots le Reengineering de l'entreprise, nous proposerions : "recommencer à zéro" » (Michael & al, 1993 : 247).

« Le reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité » (Michael & al, 1993 : 247)

Partant de cette définition, quatre mots clés peuvent être retenus, à savoir : fondamentale, spectaculaire, radical et processus. (Michael & al, 1993 : 247)

- Fondamentale : les entreprises doivent se poser les questions suivantes : pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? Et pourquoi le faisons-nous comme nous le faisons ?

Reconfigurer, c'est d'abord renoncer aux présupposés et principes établis. Lors d'un reengineering, on commence par déterminer ce qu'une entreprise doit faire avant de dire comment elle doit le faire.

- Radicale : Il faut aller aux racines des choses. Le reengineering se veut une réinvention de l'entreprise, et non amélioration, renforcement ou modification de celle-ci.
- Processus : le mot le plus important, « un processus opérationnel est une suite d'activité qui, à partir d'une ou de plusieurs entrées (inputs) produit un résultat (output) représentant une valeur pour le client. Ainsi, dans un processus de traitement de commande de biens, la commande est le facteur déclencheur alors que la livraison est le résultat. (Michael & al, 1993 : 247)
- Spectaculaire : il vise à provoquer un bond quantitatif des performances et non pas de réaliser des améliorations additionnelles. Il faut démolir l'ancien et bâtir du neuf à la place.

En somme, nous retenons que la réingénierie des processus est une méthode qui permet d'apporter un changement majeur du processus opérationnel et non une amélioration des performances.

2.1.2. Les objectifs de la réingénierie

Les objectifs de la réingénierie peuvent être résumés en ce tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Les objectifs de la réingénierie

Réduire	Le délai de production du produit
	Les coûts d'opération du produit/service
	Le taux de pertes
Augmenter	La productivité
	Ventes
Accroître	Le volume ou la capacité
	Le bénéfice
	Les parts du marché
Améliorer	Le service à la clientèle
	La qualité du produit
Fidéliser	La clientèle
Rétablir	La viabilité de l'entité

Source : nous-mêmes

Relativement au processus budgétaire, les objectifs seraient entre autres, de réduire le délai du processus sans entacher sa qualité, augmenter l'efficacité du budget (c'est-à-dire, faire en sorte que le budget prenne en compte tous les facteurs afin de refléter la réalité de son environnement).

2.1.3. Les technologies de l'information et leur rôle de levier

Une entreprise qui ne peut envisager d'un œil neuf les techniques de l'information est incapable d'opérer une réingénierie.

Les technologies de l'information jouent un rôle crucial dans le reengineering de l'entreprise, mais pas forcément celui qu'on croit. « Tout travail de reengineering passe par les technologies de l'information moderne, dans leurs derniers développements ; elles jouent un rôle de levier essentiel, car elles permettent aux entreprises de reconfigurer leurs modes de fonctionnement » (Michael & al, 1993 : 247).

Il existe des règles sur l'organisation du travail susceptibles d'être brisées à l'aide de différentes technologies, familières pour certaines entités, plus récentes pour d'autres. Les technologies perturbatrices sont les technologies familières pour certaines entreprises qui empêchent aux entreprises de changer de façons de reconfigurer les processus. On peut cependant faire une proposition de reconfiguration à travers l'utilisation des technologies de l'information assez récentes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2: La proposition de réingénierie à travers l'utilisation de la technologie

Règles anciennes	Technologie perturbatrice	Règles nouvelles
L'information n'est disponible qu'en un seul endroit	Bases de données partagées	L'information est disponible simultanément partout où l'on a besoin
Seuls les experts peuvent faire un travail complexe	Système d'expert	Un généraliste peut faire le travail d'un expert
Les managers prennent toutes les décisions	Outils d'aide à la décision (base de données logiciels de simulation)	Chacun peut prendre des décisions à son niveau
Le personnel de décision doit disposer de bureaux où il puisse consulter et transmettre des informations	Radio transmission des données et des ordinateurs portables	Le personnel de terrain peut expédier et recevoir des informations où qu'il se trouve
Le meilleur contact avec un client potentiel est le contact personnel	Vidéoconférence interactif	Le meilleur contact avec un client potentiel est le contact efficace
Il faut savoir où les choses se trouvent	La technologie de la reconnaissance et du suivi automatiques	Les choses vous disent où elles se trouvent

Source : (Michael & al, 1993 : 247)

L'utilisation des nouvelles technologies d'information permet, entre autres de :

- éliminer un bon nombre de tâches fastidieuses;
- simuler rapidement différentes hypothèses;
- injecter une forte dose de rationalité et d'objectivité dans le processus de budgétisation;
- enregistrer dans la mémoire de l'organisation l'expérience des responsables de la préparation budgétaire.

2.2. Les acteurs du reengineering

Ce ne sont pas les entreprises qui reconfigurent le processus, ce sont les hommes qui la composent (Michael & al, 1993 : 247).

Avant de chercher à connaître comment se déroule le reengineering, il faut chercher à savoir les intervenants qui entrent dans le processus. Ce sont entre autres :

- le leader : cadre dirigeant qui autorise et motive l'ensemble de l'effort de reengineering. C'est celui par qui le reengineering devient réalité. C'est un cadre dirigeant assez influent pour pousser l'organisation à remettre totalement en question, et persuader les employés d'accepter les bouleversements radicaux entraînés par le reengineering. Son rôle essentiel est d'agir en visionnaire et de motiver le personnel. Le leader donne le coup d'envoi des travaux de la réingénierie. Il désigne parmi les cadres supérieurs, les responsables du processus et leur demande de décupler les performances ;
- le responsable du processus : manager responsable d'un processus spécifique et de l'effort de reengineering auquel il donne lieu. Le responsable du processus, chargé du reengineering d'un processus spécifique, doit être un cadre expérimenté, exerçant d'habitude des responsabilités opérationnelles et possédant à l'intérieur de l'entreprise prestige, crédibilité et influence ;
- l'équipe de reengineering : groupe de personnes qui se consacre au reengineering d'un processus particulier, qui établissent le diagnostic du processus et qui développent son remodelage. L'équipe doit comprendre les initiés qui connaissent vraiment le processus et aussi des néophytes qui sont les inexpérimentés afin d'éviter de recréer juste le processus au lieu de reconfigurer la totalité du processus. Ainsi, « une équipe d'initiés aura tendance à recréer ce qui existe déjà, avec peut-être 10% d'amélioration ». (Michael, 1993 : 241).

Les néophytes auront pour tâche d'apporter une plus grande objectivité et une perspective différente ou envisager des façons de travailler nouvelles ;

- Le comité de pilotage : élément facultatif de la structure qui encadre la réingénierie. Le comité de pilotage se compose de cadres supérieurs, parmi lesquels se trouvent d'ordinaire les responsables du processus. Il définit la stratégie de la réingénierie de l'organisation. Le leader doit présider ce groupe ;
- le capitaine du reengineering : personne responsable de la création des techniques et outils de reengineering de l'entreprise, et garante des synergies à assurer entre ces différents projets. Il coordonne tous les chantiers de reengineering en cours. Il peut aussi aider à choisir les membres de l'équipe (initiés et néophytes).

Dans l'idéal, la relation entre ces rôles est la suivante : le leader désigne un responsable du processus qui constitue une équipe de reengineering chargée de traiter un processus avec l'assistance du capitaine du reengineering sous les auspices du comité de pilotage.

2.3. La méthodologie de la réingénierie des processus

Aujourd'hui trois forces agissent sur les entreprises : les clients, la concurrence et le changement.

Les clients prennent le pouvoir, chaque client (consommateur ou entreprise) demande à être traité individuellement et attend des produits adaptés à ses besoins. Le pouvoir économique est passé du producteur au consommateur.

La concurrence était simple autrefois. Aujourd'hui elle n'est pas seulement plus nombreuse, elle est aussi multiforme. Des produits identiques se vendent sur des marchés différents, certaines entreprises fusionnent leurs systèmes de distribution et de stockage.

Le changement devient incessant. Le rythme s'accélère avec la mondialisation de l'économie et la rapidité du changement technologique. Les entreprises subissent une pression concurrentielle, toujours plus forte, qui les oblige à créer de nouveaux produits.

En conclusion : les clients, la concurrence et le changement réclament flexibilité et mobilité. Pour toutes ces raisons, la réingénierie s'avère être un moyen plus efficace permettant de faire face à ces contraintes.

2.3.1. Processus à reconfigurer, connu et choisi

La sélection du processus à reconfigurer est fondée sur trois (3) critères qui sont : le dysfonctionnement, l'importance et la faisabilité (Michael, 1993 : 241).

Il faut tout d'abord décliner les buts de l'entité en exprimant ses objectifs, sa finalité et sa vocation. Ensuite, disposer d'une stratégie permettant de distinguer processus clés. Il faut aussi évaluer le poids de chaque processus (coût, qualité et impact client). Enfin, faire le choix du processus à reconfigurer en déterminant le critère d'évaluation de chaque processus d'une part et les objectifs et finalités d'autre part. Le processus à reconfigurer dans le cas de notre étude est le processus budgétaire.

2.3.2. Décrire le processus actuel de manière détaillée

La description du processus à analyser consiste à :

- collecter des informations sur le processus par la lecture de la documentation existante, des entretiens individuels ou collectifs ;
- formaliser le processus existant à l'aide de supports comme la fiche de présentation du processus, les indicateurs de performance, le logigramme ;
- valider la description du processus faite lors d'une réunion de restitution auprès des contributeurs des ateliers.

Dans le cadre de notre étude, la description est consacrée au cinquième chapitre.

2.3.3. Identifier le dysfonctionnement

L'objectif est de faire identifier par le groupe les dysfonctionnements existants sur le processus. L'outil de travail employé est le brainstorming. La recherche se fera en deux phases. Il est question de recenser les dysfonctionnements objectivement constatés dans l'entreprise en fonction des informations disponibles telles que réclamations clients, constats de non-qualité, etc. Ce dysfonctionnement sera évoqué en notre 6^{ème} chapitre.

Ensuite il faut rechercher les dysfonctionnements ressentis qui, sans pouvoir être reliés à des constatations objectives, ont pu occasionner des difficultés de mise en œuvre ou des désagréments aux personnes impliquées.

Ces dysfonctionnements sont plus difficiles à décrire mais néanmoins importants car ils ont en général pour conséquence des événements indésirables réels, même s'ils n'ont pu être mis en

évidence de façon objective. A l'issue de cette phase, est établie une fiche recensant les dysfonctionnements exprimés.

2.3.4. Reconfigurer le processus et l'innover fondamentalement

Selon Hérard (2003 :345), dans toute la démarche du reengineering, la reconfiguration (ou design) est la partie qui suppose le plus de créativité à l'état pur. L'équipe du reengineering a pour tâche de commencer à reconsidérer l'entreprise et à réinventer une nouvelle façon d'exécuter son travail. Du traditionnel, on passe au processus non traditionnel. On n'est pas contraint de partir à zéro, mais un peu de créativité est indispensable.

L'objectif de ce troisième temps est de construire un processus permettant de s'affranchir des dysfonctionnements constatés précédemment. Le processus est décrit sous forme de logigramme. Les actions à mener par le groupe sont les suivantes :

- identifier les acteurs du processus ;
- identifier les actions et leur ordre chronologique;
- identifier les informations et les documents correspondants ;
- construire le logigramme. Cattan (2008 :331)

2.3.5. Mettre en œuvre le processus reconfiguré

Afin de faciliter la mise en œuvre du nouveau processus, un certain nombre de points doivent être compris. Les éléments à retenir sont :

- évaluation : comprendre le « pourquoi », le « comment » des pratiques actuelles de l'entité, et établir un ambitieux et réaliste objectif de performance ;
- visibilité : nécessite de rompre avec les paradigmes existants et d'incorporer les décisions ;
- ingénierie : concevoir le nouveau modèle avec comme caractéristiques, l'approche par étapes et la formation des employés ;
- implémentation : l'approche se fait par étapes avec un planning élargi pour une transition douce.

2.3.6. Suivre et améliorer de façon continue

Connaitre ses erreurs habituelles et apprendre à les éviter est un premier pas vers la réingénierie réussie. Il est important d'apporter des changements radicaux, mais faut-il qu'ils soient acceptés des salariés car l'idée que leur vie, leur emploi va connaître un changement radical n'est pas un combat gagné d'avance (Michael, 1993 : 241).

Une fois lancé, le nouveau processus va être pris en main par les employés. L'importance de l'amélioration continue sera importante si l'on confie au chef de projet, la responsabilité intégrale du nouveau processus.

2.4. Les avantages et causes d'échec de la réingénierie

Les avantages de la réingénierie sont divers. On peut citer :

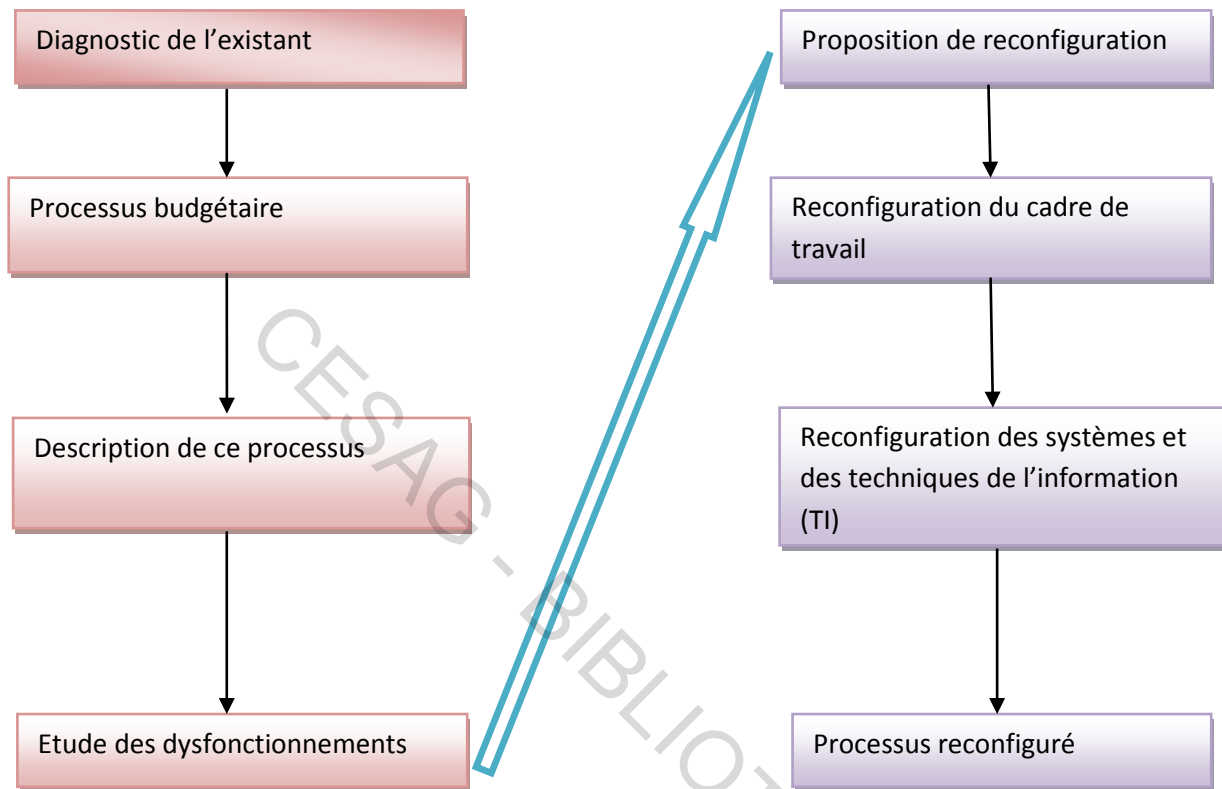
- assurer la prééminence sur la concurrence ;
- gagner du temps est la meilleure façon d'économiser de l'argent ;
- choisir soigneusement des projets pilotes crédibles ;
- vitesse et changement sont la nouvelle norme.

Parmi les causes d'échec de la réingénierie, il existe :

- le manque de soutien de la direction, la non fixation d'objectifs ambitieux et la non affectation des meilleurs au projet ;
- éventuels problèmes imprévus et sous-estimations des difficultés ;
- l'absence d'appropriation du projet par l'ensemble du personnel concerné ;
- incapacité des dirigeants à affronter les résistances inévitables.

La réingénierie doit s'attaquer à un processus et non à une fonction. Le schéma proposé résulte de la synthèse du cadre théorique de la démarche.

Figure 3: Modèle théorique d'analyse du reengineering des processus



Source : Nous-mêmes

Conclusion

En définitive, nous pouvons dire que la réingénierie est une approche nouvelle, fondée sur la stratégie de rupture avec les pratiques traditionnelles de l'entreprise. Elle s'appuie sur les moyens techniques visant à améliorer considérablement l'efficacité de l'entité.

La réingénierie est une nouvelle façon de s'adapter aux contraintes de l'environnement de l'entreprise. Elle facilite les mutations positives au sein d'une entreprise en modifiant radicalement ses processus.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons retenir que cette méthode, dont la démarche reste sujette à de nombreuses interrogations semble apporter de réponses à certaines préoccupations actuelles, comme celle de l'adaptation à un environnement en perpétuel mutation. Ainsi, nous pouvons aborder la méthodologie de recherche où nous évoquerons le modèle d'analyse, la méthodologie de collecte de données et les instruments utilisés.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

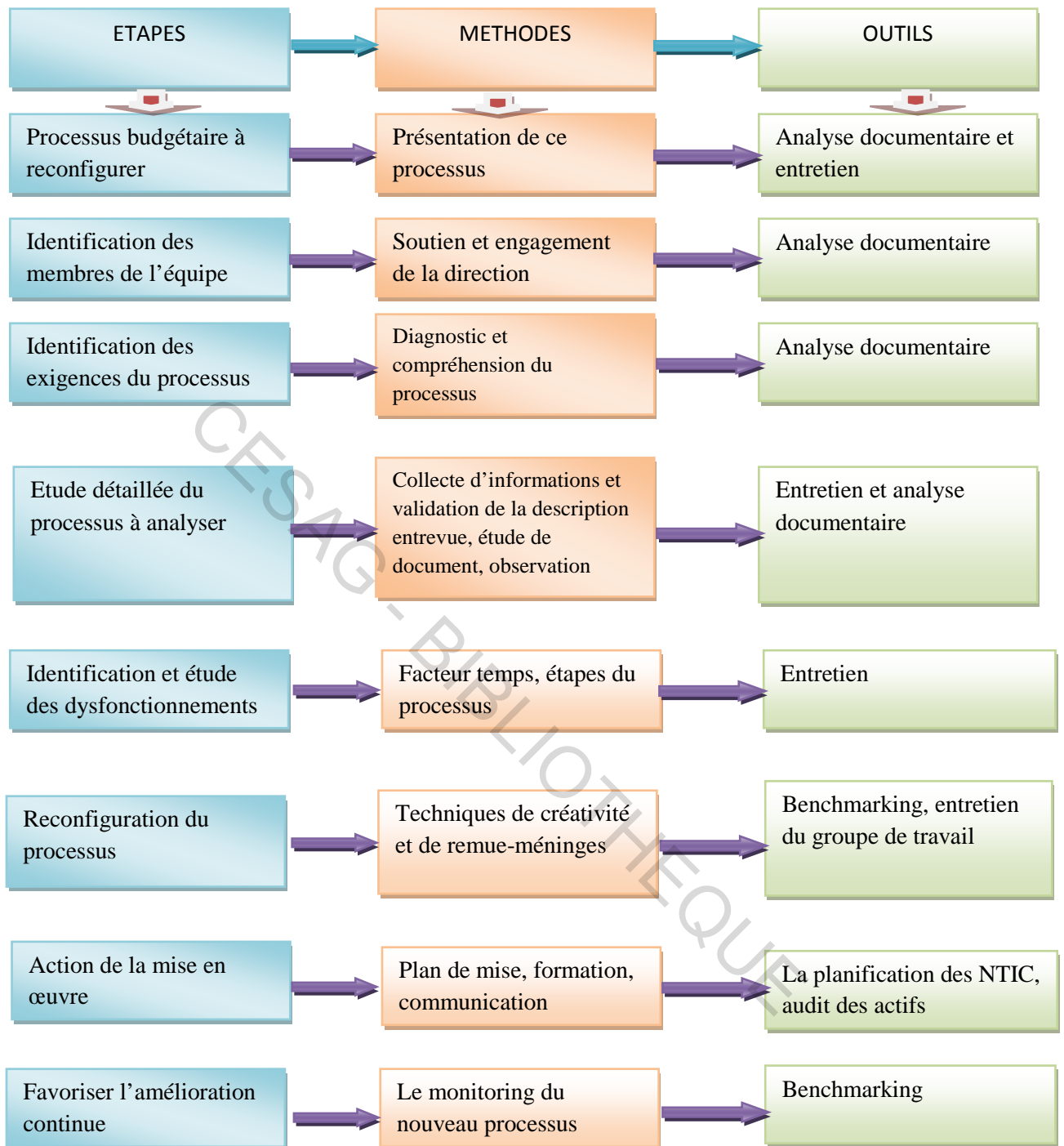
Les définitions des concepts, processus budgétaire et réingénierie des processus, nous ont permis de dresser le cadre théorique de notre étude. Ce cadre théorique servira de levier pour l'élaboration d'un modèle d'analyse tenant lieu de guide. Le présent chapitre comprendra le « schéma du modèle d'analyse, collecte des données et analyse des données ».

3.1.Schéma du modèle d'analyse

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 4: Modèle d'analyse de la réingénierie des processus



Source : Nous-mêmes

3.2. Collecte de données

La réingénierie des processus vise l'amélioration de la qualité, du coût et des délais. Notre étude se limite à la réingénierie du processus budgétaire avec comme objectif l'amélioration et surtout le respect du délai d'élaboration du budget. Les techniques de collecte sont les suivantes :

- l'entretien ;
- l'analyse documentaire.

3.2.1. L'entretien

L'objectif sera de comprendre le fonctionnement de l'entreprise en général, celui de la direction audit et contrôle de gestion et celui des différents départements, en particulier.

L'entretien est individuel et non collectif, avec des questions ouvertes et fermées. Il se fera dans le bureau de l'acteur, pour mieux apprécier l'environnement de travail, les conditions d'exécution des tâches et les moyens humains et matériels disponibles. Les répondants seront : les responsables des centres budgétaires, le responsable de contrôle de gestion et audit et le chef Section Contrôle de gestion.

L'entretien porte aussi sur la contribution de chacun à l'élaboration du budget, les périodes d'intervention et les moyens de collecte et traitement des informations budgétaires.

Nous avons élaboré deux guides d'entretien, à cet effet, (annexe 1 et 2) respectivement destinés au responsable de contrôle de gestion et audit et aux responsables de centres budgétaires. Ce guide d'entretien permet de mieux comprendre la procédure d'élaboration budgétaire et de savoir à quel niveau de la procédure les différents acteurs interviennent et quelle appréciation ils font de la procédure.

3.2.2. L'analyse documentaire

Elle va consister en une consultation des différents documents internes et externes à l'entreprise. Toute la documentation (Rapport, budget, organigramme, études, notes de service, PV de réunion...) est collectée auprès surtout de la direction de la SONIDEP, notamment au service chargé des archives. L'analyse de cette documentation va nous permettre de corroborer l'entretien indiqué. Le tour horizon (entretien avec les responsables

des centres) et l'analyse des documents nous permettront de nous rendre compte du degré de compréhension des responsables sur l'utilité et la nécessité d'un budget pour le service qu'ils dirigent et surtout pour la société.

3.3. Analyse des données

Sur la base des données recueillies, résultant des techniques de collecte utilisées, nous pouvons identifier les forces et faiblesses du processus budgétaire de la SONIDEP. Après avoir détecté les causes des dysfonctionnements n'ayant pas le caractère incertain, nous proposons un nouveau processus et des actions pour sa mise en œuvre. L'analyse des données a été faite sur Excel.

Conclusion

Ce chapitre traitant de la méthodologie nous a permis d'évoquer le schéma utilisé pour l'application de la réingénierie du processus budgétaire. Les techniques de collecte de données utilisées (entretiens, analyse documentaire et l'observation) nous ont permis de poursuivre notre étude en abordant en deuxième partie le cadre pratique de réingénierie du processus budgétaire de la SONIDEP.

Dans cette première partie, nous avons évoqué le cadre théorique et la méthodologie de notre étude. Sur le plan théorique, nous avons structuré notre travail en essayant de donner une définition au budget, au processus et au processus budgétaire tout en évoquant les principes, objectifs du budget. Aussi, nous avons expliqué la procédure à suivre dans le cadre du processus budgétaire.

Ensuite, nous avons abordé la question de réingénierie qui est une démarche de reconfiguration des processus de l'entreprise et nécessite une remise en cause du mode organisationnel existant. La réingénierie des processus consiste à initier un changement délibéré et fondamental dans les processus d'affaires pour obtenir des améliorations substantielles dans la performance de l'entreprise.

Enfin, nous avons présenté notre modèle d'analyse pour la réingénierie du processus budgétaire de la SONIDEP. Pour la mise en œuvre de ce modèle d'analyse, nous avons adopté une démarche de collecte de données.

Nous allons, après cette première partie, entamer la pratique de la réingénierie du processus budgétaire de la SONIDEP faisant l'objet de la deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

La première partie de notre étude ayant traitée de la revue de la littérature, nous avons abordé les concepts de réingénierie des processus et comment elle est appliquée ainsi que les principes d'élaboration du budget. Ces termes, interprétés par plusieurs auteurs ont permis de faire le tour du sujet sous plusieurs aspects.

Dans cette seconde partie, nous allons décrire la SONIDEP, étudier de façon détaillée sa procédure budgétaire comme le suggère la méthodologie de réingénierie afin de relever au dernier chapitre certaines anomalies et enfin apporter notre modeste contribution pour l'améliorer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la SONIDEP

Ce chapitre traite de l'historique, de la mission, des objectifs et de l'organisation de la SONIDEP.

4.1.Historique, activités et mission de la SONIDEP

Nous allons dans cette section donner l'historique de la SONIDEP tout en déclinant ses activités et mission.

4.1.1. Historique

L'approvisionnement du Niger en hydrocarbures se faisait par l'entremise de sociétés étrangères (MOBIL-OIL, TEXACO...) installées au Niger jusqu'en 1977.

Ces sociétés étrangères guidées par un esprit capitaliste, refusaient de respecter l'obligation de constituer un stock de sécurité. Cette lacune dans l'organisation de la politique énergétique du Niger, devait conduire à sa restructuration par la création en 1977 de la SONIDEP.

La société Nigérienne des Produits Pétroliers, par abréviation « SONIDEP », créée par l'ordonnance N°77-01 du 20 Janvier 1977, est une société anonyme d'Etat régie par l'Acte Uniforme relatif au Droit des Sociétés Commerciales et Groupement d'Intérêts Economique et du Traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Au départ, elle avait un capital de 500.000.000 de FCFA inscrit à son passif dont 50.000 actions de valeur nominale de 10.000 FCFA, toutes entièrement souscrites et libérées en numéraire par l'Etat nigérien. Aujourd'hui, le capital est porté à 1.000.000.000 de FCFA par incorporation des réserves constituées par la société.

Dans le souci d'approvisionner l'ensemble du territoire nigérien, la SONIDEP a construit six (6) dépôts dans les grandes villes du pays, à savoir : Agadez, Zinder, Diffa, Dosso, Maradi et celui de SOREY qui a fait passer la capacité de stockage de sécurité de 44 jours à 72 jours. Outre, ces dépôts dans les grandes villes au Niger, elle dispose également des représentations dans les pays voisins, à savoir à Cotonou et Parakou au Benin.

Toutefois, il faut noter que l'entrée du Niger dans le cercle des pays producteurs du pétrole vient mettre fin à l'importation de celui-ci. Consciente du caractère hostile de

l'environnement, géographique, économique et politique, la SONIDEP société chargée de l'approvisionnement du Niger en produits pétroliers, s'est engagée dans un système de management de qualité.

Ainsi, après avoir évoqué l'historique de la création de la SONIDEP, il importe de parler de sa mission et de ses objectifs.

4.1.2. Activités

La SONIDEP a pour principale activité l'achat et la revente de produits pétroliers. Elle a également pour objet d'assurer la continuité et la sûreté des approvisionnements du Niger en hydrocarbures et produits dérivés, notamment la constitution et la gestion des stocks de sécurité en collaboration avec d'autres sociétés. A ce titre, elle est considérée à ce jour comme étant l'un des acteurs majeurs de la politique énergétique du Niger.

Pour assurer cette activité, la SONIDEP dispose de six dépôts repartis sur l'ensemble du territoire nigérien. La capacité totale de stockage s'établit à 40.500 m³. Dans le souci d'améliorer sa performance, elle s'est engagée dans un processus de système de management de la qualité conforme aux normes ISO 9001 version 2008.

4.1.3. Missions

Elle a pour principale mission de desservir l'ensemble du territoire national en produits pétroliers de qualité et de contribuer de manière efficace au développement socio-économique du Niger à travers :

- l'achat et la vente des hydrocarbures et de leurs dérivés ;
- la mise en œuvre de toutes les mesures propres à assurer la continuité et la sûreté des approvisionnements du Niger en hydrocarbures et produits dérivés et, notamment la constitution et la gestion des stocks de sécurité, soit seul, soit en collaboration avec d'autres sociétés ;
- la réalisation de toutes opérations financières, mobilières, immobilières, industrielles et commerciales se rapportant directement ou indirectement à sa mission.

Ainsi les activités et la mission de la SONIDEP déclinées, nous évoquerons dans la section suivante l'organisation.

4.2.Organisation

La SONIDEP est sous la tutelle du ministère chargé du commerce qui veille sur l'accomplissement de la mission et des activités à celle-ci. Elle est administrée par un conseil d'administration à la tête duquel se trouve un président nommé en conseil des ministres par le président de la République. Un directeur Général est nommé pour assurer l'exécution des directives du conseil d'administration. L'organigramme (en annexe 3) que nous avons en annexe donne une illustration brève des différentes missions et départements que nous présenterons dans les traits suivants.

4.2.1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe délibérant de la SONIDEP, il statue sur les textes qui engagent l'entreprise. Il a en charge de définir la politique stratégique. Il est constitué de six (6) membres comme suit :

- le Président du Conseil d'Administration nommé par décret du Président de la République ;
- le Directeur Général ;
- (1) représentant du ministère des finances ;
- (1) représentant du ministère chargé des affaires étrangères de la coopération et de l'intégration africaine ;
- (1) représentant du ministère chargé de l'intérieur, de la sécurité publique, de la décentralisation et des affaires coutumières et religieuses ;
- (1) représentant du ministère de l'énergie et du pétrole ;
- (1) représentant du ministère du commerce et de la promotion du secteur privé ;
- (1) représentant du ministère du plan, de l'aménagement du territoire et du développement communautaire.

4.2.2. La direction générale

La Direction Générale est assurée par le Directeur Général nommé par décret du président de la République. Il assure la gestion générale de la société et veille à l'exécution des décisions prises par les organes délibérant et les autorités de tutelle. A ce titre, il représente la société en justice et dans les actes civils. Aussi, il a la charge de présenter annuellement les états financiers, le rapport de gestion au Conseil d'Administration. Le Directeur Général est assisté par un Secrétaire Général.

4.2.3. Les missions

Elles sont au nombre de deux (2) directement rattachées à la Direction Générale :

❖ La mission Contrôle de Gestion et Audit (CGA) ou Direction Contrôle

Appelée aussi direction contrôle de gestion et audit (DCG), cette mission est chargée du contrôle de gestion et de l'audit interne de l'entreprise. Elle a pour mission le contrôle permanent du respect des procédures d'exécution budgétaire au sein de la société.

Elle est chargée également de concevoir, de mettre en place et de gérer le système d'information de gestion de nécessaire à la gestion de l'organisation. Elle aide ainsi les responsables fonctionnels dans leurs prises de décisions et les responsables opérationnels à contrôler leurs actions.

Cependant, il faut noter que la fonction contrôle de gestion a prédominé sur celle de l'audit interne. En effet, il n'y a jamais eu une mission d'audit interne depuis la création de cette mission.

❖ La mission Hygiène Qualité et Environnement (HSQE)

La SONIDEP se tourne résolument vers l'avenir en s'engageant dans un système de management conforme à la norme ISO 9001 version 2008.

La mission HSQE veille au respect et à l'application de la norme ISO 9001 version 2008.

4.2.4. Les Départements

Les départements sont chargés de l'exécution des opérations de la SONIDEP. Il existe cinq (5) départements :

❖ Le département Affaires Générales (DAG)

Il assure la gestion quotidienne des ressources humaines et la défense des intérêts de la société sous les actes juridiques des contrats signés du contentieux et des affaires fiscales. Il s'occupe aussi des achats et des matériels. Le DAG comprend trois (3) services :

- service Ressources Humaines et Formation ;
- service Juridique et Archives ;
- service Achats et Matériels.

❖ Le département Finance et Comptabilité (DFC)

Il a pour mission principale, la gestion des ressources financières nécessaires au fonctionnement de la société, la mise en place et le respect de l'application des procédures comptables et financières ainsi que l'élaboration des budgets de fonctionnement et de trésorerie.

La DFC comprend deux (2) services qui sont :

- service Comptabilité ;
- service Finance.

❖ Le Département Commerce et Trading (DCT)

Il est chargé de la définition et du suivi de l'exécution des politiques permettant d'assurer la qualité de service à la clientèle. Elle met en œuvre toutes les mesures nécessaires pour une bonne connaissance des marchés. Elle élabore, en relation avec le service chargé de la communication, les programmes d'information.

Il comprend les services suivants :

- service Vente Marché Intérieur ;
- service Vente Marché Extérieur ;
- service Communication.

❖ **Le Département Logistique (DL)**

Il coiffe l'ensemble des dépôts à l'intérieur du pays et les représentations à l'extérieur. Il s'occupe des opérations d'approvisionnement.

Les chefs des dépôts sont nommés ou révoqués par le Directeur Général en accord avec les autres Directions et sont tenus de présenter périodiquement un rapport d'activités.

La DL comprend :

- le service Stockage ;
- le service Approvisionnement ;
- le dépôt Central de SOREY ;
- le service Transport ;
- le service Maintenance, Sécurité, Etudes et Projets.

❖ **Le Département Informatique (DI)**

Il a pour mission d'assurer le développement, l'exploitation et la maintenance des programmes. Il est structuré en trois (3) services :

- service informatique ;
- service réseaux et sécurité du système ;
- service administration bases de données.

4.3.Le service Contrôle de gestion

Ce service est un des services de la mission contrôle de gestion et audit. Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire, nous avons effectué un stage pratique de deux mois dans ce service. Ce stage nous a permis de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de ce travail de recherche.

Le responsable du contrôle de gestion coordonne toutes les activités du contrôle de gestion. Il sert d'interface entre la DG et les autres services. Il suit et contrôle l'exécution budgétaire.

Le service de contrôle de gestion assure les activités de :

- contrôle de factures des biens, services et transport ;
- contrôle des remboursements des frais médicaux ;
- contrôle de la réception des biens et de leur effectivité ;
- contrôle de la situation de caisse menue dépenses.

En plus des activités de contrôle, ce service se charge des tâches suivantes :

- la rédaction de la note d'orientation ;
- l'élaboration et l'analyse des indicateurs de gestion ;
- la rédaction des mémos internes ;
- l'élaboration du tableau de bord mensuel ;
- la rédaction des rapports d'activités et d'exécution budgétaire ;
- l'élaboration du budget global ;
- la rédaction des procédures de contrôle de gestion.

Conclusion

A la suite de la présentation de la SONIDEP, nous allons procéder à l'étude de sa pratique liée à la procédure budgétaire. En effet, l'étude de cette procédure est indispensable pour comprendre comment proposer des éléments de modifications en vue d'améliorer cette dernière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Etude détaillée du processus budgétaire de la SONIDEP

Le budget de la SONIDEP se base sur les ambitions du plan stratégique. Ainsi, un manuel de procédures d'élaboration budgétaire de la SONIDEP a été élaboré par la mission contrôle de gestion et audit, et a été validé par le Directeur Général de la SONIDEP en fin Août 2014. Nous avons aussi collecté certaines informations à travers les entretiens et le guide d'entretien que nous avons établi.

Toutes les informations recueillies à cet effet nous permettent de dérouler les premières étapes de la réingénierie à savoir : le choix du processus, la description du processus détaillée, d'où l'identification du dysfonctionnement et les autres étapes sont entamées dans le chapitre 6.

Dans cette partie, nous tenterons de faire la présentation sommaire de la procédure budgétaire de la SONIDEP. Cette présentation nous permettra d'avoir une connaissance de la procédure appliquée à la SONIDEP et de déceler certaines anomalies afin de proposer des solutions (Chapitre VI). Cette présentation s'avère importante car on ne peut proposer une réingénierie d'un processus sans le connaître.

La procédure budgétaire couvre tout le processus d'élaboration des budgets de fonctionnement, d'investissement et de trésorerie de la SONIDEP ainsi que le processus suivi et contrôle du budget et celui du remaniement budgétaire.

5.1.Principes et règles de gestion

Le processus budgétaire de la SONIDEP est un processus participatif. Les objectifs, les plans d'actions et les budgets sont négociés avec la Direction Générale. Le budget est élaboré sur la base de plan d'action. La procédure budgétaire prévoit que le chef chargé de la consolidation (responsable mission contrôle de gestion et audit) ne remette pas en cause les budgets sans l'avis du responsable budgétaire (responsable contrôle de gestion).

Le budget de l'année N+1 doit être adopté avant le 1^{er} janvier N+1. Le budget de trésorerie, le plan de financement, les mouvements prévisionnels, le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel font partie intégrante des documents soumis au Conseil d'Administration.

Le calendrier budgétaire de la SONIDEP doit respecter les dates se trouvant dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Le calendrier budgétaire de la SONIDEP

Etapes	Périodes
a) Plans d'exécution sectoriel et rapports d'exécution budgétaire à mi-parcours	Fin du premier semestre
b) Lettre d'orientation générale	31 juillet
c) Plans d'actions et budgets des départements	Du 10 au 12 octobre
d) Première consolidation	15 octobre
e) Envoi de l'avant-projet aux directeurs	15 octobre
f) Réunion de pré budget entre chefs des dépôts et le chef de département gestion des dépôts	Les 20 et 21 octobre
g) Arbitrage budgétaire	Du 22 au 31 octobre
h) Deuxième consolidation et élaboration des documents de synthèse	Du 1 ^{er} au 5 novembre
i) Envoi du projet de budget aux Directeurs	Le 6 novembre
j) Envoi du projet de budget au CA	Le 10 novembre au plus tard
k) Réunion du CA	Le 25 novembre
l) Adoption du budget par le CA, Amendements et finalisation	Le 30 novembre
m) Exécution	A partir du 1 ^{er} janvier

Source : Manuel de procédure d'élaboration budgétaire de la SONIDEP

5.2.L'élaboration du budget

L'élaboration du budget est fondée sur les objectifs annuels précis et concis émanant du plan stratégique à long terme et du plan opérationnel à moyen terme, d'une part et d'action consolidée, d'autre part.

Il s'agit aussi dans ce point de traiter de la préparation, la confection et l'approbation du budget.

5.2.1. La préparation et confection du budget

La procédure d'élaboration budgétaire commence par l'envoi de la lettre d'orientation par le DG aux chefs de départements qui, à leur tour, les envoient aux services et dépôts. Cette lettre précise les objectifs globaux de la SONIDEP pour l'année à venir, les objectifs spécifiques, le calendrier budgétaire et les plafonds de charges pour les postes budgétaires.

Le DCG programme et coordonne toutes les activités liées à la confection du budget, il produit de façon matérielle les informations et les états liés au budget. Il existe sept (7) centres de responsabilités qui sont :

- la Direction Générale (DG) ;
- le Département des Affaires Générales (DAG) ;
- le Département Commerce et Trading (DCT) ;
- le Département Finances et Comptabilité (DFC) ;
- le Département Informatique (DI) ;
- le Département Logistique (DL) ;
- le Département des Dépôts (DD).

Les centres de responsabilité sont divisés en services. Chaque centre de responsabilité prépare son budget qui comprend :

- le budget des charges de fonctionnement ;
- le budget des produits (établi par le DCT) ;
- le budget des investissements ;
- le budget de trésorerie (établi par le DFC).

Les différents budgets sont consolidés par le DCG. Dès réception des objectifs, des plans d'action et des budgets de services, le DCG consolide les objectifs, plans d'action et budgets. Il vérifie la cohérence des budgets avec les objectifs et les règles de gestion. Il consolide les budgets sectoriels en un projet de budget et les envoie aux départements, dépôts et représentations.

Le DG convoque après cette consolidation, une réunion du comité budgétaire pour arbitrage et les réajustements nécessaires au regard des objectifs de la SONIDEP doit être tenue. Il est question ici des discussions budgétaires. Le Directeur préside cette réunion et elle comprend le Secrétaire Générale de la SONIDEP, le DCG, les chefs de départements, de dépôts, de réorientations et de services.

Le plan stratégique arrête les objectifs à long terme ainsi que les grandes orientations stratégiques et actualisées en juillet N. Au cours de la seconde quinzaine en juillet N, un état d'exécution des plans d'action au 30/6/N assorti de prévisions de clôture au 31/12/N est dressé. Sur la base de cette situation sont déterminées les actions à reporter ou à supprimer du nouveau plan d'action.

Sur instruction du DG, le chef DCG met à la disposition des centres de responsabilité les fiches de prévisions budgétaires renseignées accompagnées des instructions claires et des délais d'exécution ainsi des fiches de suivi budgétaire. Les états budgétaires renseignés sont envoyés au DCG pour centralisation.

Le budget issu de la centralisation des données ci-dessus est examiné avec les centres de responsabilité pour les vérifications de cohérence et ajustements éventuels. L'avant-projet qui résulte des discussions avec les responsables des différents centres est soumis à l'appréciation du Directeur Général pour arbitrage.

Le DCG arrête les éléments à inscrire au budget ainsi que les différentes enveloppes, tout en prenant compte des orientations stratégiques, des actions approuvées et inscrites dans le plan d'action et de la capacité financière de la SONIDEP.

Après la prise en compte de ce qui précède, le nouveau projet du budget est présenté au Directeur Général pour l'ultime correction et validation des données.

5.2.2. L’approbation du projet de budget

Le projet de budget revu et corrigé est soumis au Conseil d’Administration (CA), unique instance d’approbation. Ce budget approuvé par le CA est exécutoire dès l’année N+1. Il peut toutefois formuler des réserves à intégrer avant l’approbation définitive au cours de la même séance. Un procès-verbal d’adoption est élaboré par le biais du DCG.

5.3.Le suivi et contrôle budgétaire

La vocation du suivi budgétaire est de vérifier si les objectifs ont été atteints, dans le cas contraire les actions correctives doivent être entreprises. Le suivi et contrôle budgétaire est un système d’alerte qui permet aux responsables d’être informés en cas de dérapage par rapport aux prévisions afin qu’ils réagissent. Il consiste donc à comparer le niveau des réalisations aux prévisions. C’est l’outil de contrôle par les résultats, les résultats traduisant de façon chiffrée l’atteinte ou non des objectifs et reposant sur des standards.

La mise en exécution du budget final adopté par le Conseil d’Administration doit être, tous les mois, contrôlée et suivie par le DCG et par les différents responsables concernés.

Les écarts étant détectés, ils doivent être relevés et les causes du dérapage doivent être recherchées. Les responsables doivent être alertés afin qu’ils puissent mettre en œuvre des actions correctives qui seront traduites par un rattrapage des écarts ou une révision des objectifs. Ainsi, le tableau de suivi de mise en œuvre des recommandations est mis en place et des rapports réguliers sont fournis.

Le suivi et contrôle budgétaire sont assurés par le DCG sous la supervision du Directeur Général. L’élaboration et le suivi du budget de trésorerie et des mouvements prévisionnels de trésorerie sont assurés par le DFC.

Dans le même cadre de suivi et contrôle budgétaire, des vérifications sont effectuées lors de l’engagement d’une dépense, ce sont :

- la dépense doit être inscrite dans le budget approuvé par le Conseil d’Administration ;
- les imputations géographiques doivent être corrects ;
- toutes les pièces requises pour une dépense doivent être correctement évaluées ;

- les crédits ouverts au budget doivent être disponibles ou non suivant chaque centre de responsabilité.

5.4.Le remaniement budgétaire

Compte tenu des contraintes de l'environnement qui pourraient impacter le budget global, un remaniement de ce dernier pourrait être proposé par le DG au Conseil d'Administration (CA).

Ce dernier consiste à un réajustement du budget en cours d'exécution à la suite des contraintes liées à l'environnement. Les mesures à envisager doivent être réalistes, c'est-à-dire proportionnellement aux contraintes ayant provoqué le remaniement. Les mesures sont : les virements de compte à compte, la révision des différents budgets de dépenses et de produits. Cependant, d'autres mesures peuvent être envisagées.

Il faut noter que le budget doit être impérativement approuvé par le conseil d'administration pour être appliqué.

5.5.Le système d'information de gestion

La SONIDEP dispose d'un système d'information de gestion. Ce système d'information de gestion a pour objectif de supporter les activités des gestionnaires de l'organisation, qu'elles se situent au niveau du contrôle des opérations, du contrôle de gestion ou de la planification stratégique. Il repose souvent sur les bases de données créées par les systèmes de traitement de transactions (comptabilité générale), bien qu'ils aient aussi des sources de données externes à l'organisation. Le système d'information de gestion consiste généralement à la production des rapports remis au directeur, de façon périodique ou sur demande, qui résument la situation d'un aspect particulier de l'organisation.

Parmi les composantes du système d'information de gestion, nous pouvons citer les systèmes d'analyse de performance, l'élaboration du budget, de suivi budgétaire, de suivi de la productivité et les études de marché. Il est piloté par la section Contrôle de gestion.

La SONIDEP utilise le progiciel dénommé JDE qui est une suite d'applications. Il comprend les applications suivantes :

- Comptabilité finance ;
- Contrôle budgétaire ;

- ECS exploitation.

Ce progiciel paraît alors limité quant à la l'interface budgétaire car il ne traite que du contrôle budgétaire.

Conclusion

La procédure budgétaire connue, il serait alors essentiel de faire une proposition de reconfiguration après avoir relevé certains dysfonctionnements et enfin, adresser des recommandations aux différents agents de la SONIDEP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : la réingénierie du processus budgétaire de la SONIDEP

Le chapitre précédent a entamé une partie du modèle d'analyse en identifiant les sous-processus. Le processus budgétaire comporte les phases d'élaboration, d'exécution et de suivi et contrôle budgétaire. Suivant le modèle d'analyse, il sera question de faire une proposition de reconfiguration et une formulation des recommandations.

La méthodologie de la réingénierie préconise, après avoir fait une description détaillée du processus, de relever les dysfonctionnements. Ces derniers permettront de dégager les failles du processus et de proposer les mesures à adopter afin d'améliorer ledit processus.

6.1.La proposition de reconfiguration

La SONIDEP ne peut relever les défis sans changer sa façon de gérer les activités. Ce changement doit s'accompagner d'une remise en cause de ses règles, procédures et habitudes. Cette remise en cause permettra de reconfigurer au mieux le processus budgétaire existant.

6.1.1. Le processus budgétaire à reconfigurer

La réingénierie ne doit pas être considérée comme un mode, mais plutôt comme une approche fondée sur une stratégie de rupture avec les habitudes. L'analyse documentaire et les entretiens avec le responsable de budget (DCG) nous ont permis de valider la revue de la littérature. Il existe trois grandes familles de processus qui sont :

- le processus de réalisation ;
- le processus de soutien ;
- le processus de pilotage.

La SONIDEP possède des processus qui fonctionnent tant bien que mal, comme nous allons le dérouler (dans cette même section) en décelant certains dysfonctionnements relatifs à la procédure budgétaire. Il serait prétentieux de vouloir lancer en une seule fois la réingénierie de l'ensemble du processus budgétaire. C'est pourquoi nous nous sommes concentré sur les sous-processus travers aux qui sont : l'élaboration, l'exécution et le suivi et contrôle budgétaire.

Ces processus méritent beaucoup d'attention par les dirigeants car ils contribuent, le plus, à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le processus budgétaire à reconfigurer correspond aux attentes réelles de la Direction Générale et aux Responsables de centres budgétaires. Les acteurs de ce processus sont le Directeur de Contrôle de gestion et Audit, les Responsables de Centre budgétaire et les cadres de la Direction (le DG et les différentes missions).

6.1.2. L'identification des membres de l'équipe

Pour mener à bien cette tâche d'identification de l'équipe, il est important de se référer au curriculum vitae des membres de l'équipe de la réingénierie. Dans ce cadre, nous nous sommes heurtés à un problème d'indisponibilité du personnel quant à la collecte de certaines informations. Ce ne sont pas tous les Responsables des Centres Budgétaires (RCB) que nous avons pu rencontrer.

Cependant, la Direction de Contrôle de Gestion et Audit a été d'un grand apport pour inciter les différents RCB à répondre dans les délais. L'équipe est constituée des membres qui se sont portés volontaires pour l'expérimentation.

Les acteurs de la réingénierie intervenant sont les suivants :

- Le Responsable de la Direction Contrôle de Gestion et Audit, personne expérimentée, suffisamment influente, qui a aussi joué le rôle de leader et nous a toujours motivé ;
- le chef section Contrôle de Gestion, qui a joué le rôle de capitaine, est aussi le responsable du processus, un cadre expérimenté et influent ;
- un agent de la mission contrôle de gestion et de deux stagiaires qui forment l'équipe de la réingénierie (car on a aussi besoin d'avis de néophytes).

6.1.3. L'identification des exigences du processus

Une fois l'équipe constituée, la définition des objectifs clairs et précis s'avère nécessaire. Chaque membre de l'équipe doit avoir à l'esprit, entre autres, sur la réduction des coûts, des délais et l'amélioration de la qualité de la prestation. C'est-à-dire, avoir l'attention sur les objectifs même de la réingénierie (annoncés au chapitre 2).

6.1.4. La description détaillée du processus à analyser

Le processus à analyser, suite aux entretiens et lecture des documents de la SONIDEP, est déjà décrit de manière détaillée au Chapitre précédent (Chapitre 5). Parmi les éléments essentiels ou supports à retenir, il existe :

- la lettre d’orientation générale qui informe sur la procédure budgétaire et le calendrier budgétaire sans oublier les objectifs futurs de la Direction Générale ;
- le manuel de procédure d’élaboration budgétaire ;
- le rapport d’activité, d’exécution budgétaire et indicateurs de performance des différents départements (ou centres de responsabilités) ;
- les dates et durées du processus.

La validation du processus est faite lors d’une réunion de restitution avec les chefs de centres budgétaires.

6.1.5. L’identification et l’étude des dysfonctionnements

Les dysfonctionnements relevés concernent les trois sous-processus qui sont l’élaboration, l’exécution et le suivi et contrôle budgétaire.

6.1.5.1.L’élaboration et exécution des budgets

Malgré une avancée significative cette année (comme celle de l’élaboration du manuel de procédures d’élaboration budgétaire), la procédure comporte des insuffisances.

Les insuffisances sont de plusieurs ordres :

- Suivant nos entretiens, il n’existe pas de fiche de collecte de données permettant de faciliter la présentation du pré budget par les différents centres budgétaires. Il doit y avoir un exemple de fiche de collecte de données à remplir pour tous les centres, qu’ils rempliront en fonction de leurs besoins.
- Un chronogramme est établi. Cependant, il n’est pas respecté dans les années antérieures. Les retards existent dans l’exécution de la procédure. De même, comme évoqué dans le premier chapitre, pour être efficace, le processus doit débuter en juillet. Il commence pour la SONIDEP le 31 juillet ce qui est très proche du mois d’Août. Les autres étapes peuvent commencer au plus tard le mois de septembre N. Aussi, nous

avons constaté qu'il arrive, pendant une semaine entière, les directeurs et chefs de départements se réunissent pour traiter des questions relatives au budget. Ce qui les rend indisponibles pour s'occuper des activités ordinaires de leurs services. Si la concurrence était rude, la SONIDEP aurait des problèmes.

- Il existe un progiciel pouvant être utilisé dans le cadre du budget : le budget (le JDE). En effet Oracle JDE est une suite d'applications intégrées de logiciels. Elle propose un plus large choix mais la SONIDEP n'a pu mettre en place que trois module : contrôle budgétaire, comptabilité finance et ECS exploitation. Ce progiciel n'assure que le suivi et contrôle du budget. Il doit plutôt être surtout utilisé même lors des consolidations et propositions de budget par les RCB et ce progiciel doit être mis en réseau pour permettre aux RCB, de leur service, qu'ils puissent faire les propositions de budget. Cependant, l'arbitrage peut nécessiter la présence physique des RCB pour une meilleure défense de leur budget.

6.1.5.2. Le suivi et le contrôle budgétaire

Le logiciel précédent évoqué, le JDE, facilite l'étape de suivi et contrôle budgétaire. Cependant une limite à ne pas dépasser doit être fixée. Cette limite est en principe les prévisions chiffrées du budget. Ces dernières doivent être comparées aux réalisations.

Un système de signalisation doit être mis en place pour alerter les RCB lorsque les réalisations s'approchent des prévisions chiffrées aux budgets. Cette alarme pourrait être déclenchée par exemple à hauteur de 90% des charges prévues au budget. Ainsi, les centres budgétaires ayant dépassé cette limite peuvent être prévenus afin qu'ils soient prudents dans l'engagement de dépenses futures.

Aussi, il doit y avoir une autre limite qui intervient à la fin du premier trimestre de l'année. Lorsque les réalisations à la fin du premier trimestre dépassent 60% des prévisions, les responsables doivent être rappelés afin qu'ils soient prudents et prendre des mesures correctives éventuellement nécessaires.

Les raisons de ces écarts doivent être connues pour permettre d'éviter les écarts dans les prochains mois. Une formation minimale des responsables budgétaire est nécessaire afin qu'ils puissent contrôler, au jour le jour ou avant chaque prise de décision, les écarts et les justifier.

6.1.6. La reconfiguration des processus

Les insuffisances relevées au niveau de l'élaboration et le suivi et contrôle budgétaire poussent à reconfigurer ces processus, afin de les optimiser et permettre d'amoinrir davantage les retards. L'inexistence de fiche de collecte de données, la non maîtrise de l'outil informatique, les options limitées de l'interface relative au budget sont les entre autres les éléments qui constituent un frein à l'élaboration optimale du budget.

La reconfiguration des processus passe essentiellement par une bonne circulation de l'information. Un comité doit être mis en place pour la coordination et le suivi. Ce comité doit aider les responsables des centres budgétaires à préparer l'état d'exécution du budget N et la projection de N+1. Un accent sera mis au niveau de l'élaboration et suivi du budget.

6.1.6.1.L'élaboration du budget

Dans le cadre des études préparatoires du budget certaines tâches doivent être exécutées :

- les études approfondies des marchés et les estimations des ventes pour les activités nouvelles,
- les prévisions des normes commerciales et techniques qui en découlent,
- l'examen des investissements tactiques à réaliser ;
- l'analyse des décisions pouvant modifier la répartition des tâches, de l'autorité et donc de la structure du budget ;
- la prévision des conditions sociales.

Il est souhaitable d'anticiper pour savoir où l'on va et pour se préparer aux éventuelles risques. Il est primordial de disposer d'un logiciel standard facilitant la centralisation et la simulation des données. Le premier arbitrage pourra se faire en réseau ou par courriel sans se déplacer. Ainsi, ce procédé permettra de réduire le temps de groupement des différents acteurs et leur permettront de continuer leurs activités ordinaires sans perdre assez de temps.

Afin de faciliter les propositions budgétaires, la confection d'un répertoire des prix serait d'un grand avantage pour la SONIDEP. Ce répertoire de prix tiendra compte des articles communs aux structures, du matériel spécifique de chaque direction opérationnelle. Sont exclus du répertoire des prix les charges pré-calculées (comme les frais de personnel, amortissement

prévisionnels de l'année n+1, loyers, contrats, assurances par exemples). Les autres charges doivent être déterminées à partir du répertoire des prix et celui-ci sera mis à jour annuellement pour refléter la réalité du marché.

Les réunions relatives à l'élaboration du budget, étant nombreuses, nous préconisons une diminution de celles-ci en les remplaçant par des vidéo-conférences. Celles-ci permettront à la SONIDEP d'économiser en termes de coût (Coût du « café », frais de déplacement), de temps (ce temps peut être mis à profit pour les activités ordinaires).

La création de nouveaux logiciels de collecte de données ou l'amélioration de l'Oracle JDE est nécessaire. Ce progiciel doit intégrer :

- un répertoire de prix actualisé servant de base de première proposition de budget,
- une partie dédiée à chacun des différents centres budgétaires de la SONIDEP qui prendra en compte : les besoins du centre en nature (exemple : voiture ou citerne), en quantité (deux voitures) et pour le centre commercial par exemple la quantité d'essence à vendre par exemple, à un prix quelconque.

Ce progiciel permettra en temps réel à la mission audit et contrôle de centraliser ces informations et de générer l'esquisse du budget afin de le consolider.

Tous ces éléments permettront d'accélérer le processus tout en le rendant efficace. Ainsi, la réingénierie, à travers l'utilisation de nouvelles technologies va changer le processus de façon significative et en apportant une valeur ajoutée considérable.

6.1.6.2. Le suivi et contrôle budgétaire

Les insuffisances constatées invitent le comité à prendre des mesures permettant de rendre efficace la procédure d'élaboration du budget. Après l'établissement du budget définitif, on entre dans l'exercice budgétaire. Ces mesures convergent avec le but du contrôle budgétaire :

- disposer d'une fiche de suivi budgétaire (annexe 4) présentant la période, les étapes, les actions et les responsabilités ;
- organiser le système d'alerte permettant aux responsables d'être informés le plus rapidement possible d'un risque de dérapage par rapport aux prévisions afin de pouvoir apporter des actions correctives ;
- fixer les limites à ne pas dépasser ;

- mettre en place les unités de mesure de performances connues et acceptées des responsables.

Ce suivi permet aussi la maîtrise des coûts, des marges et des investissements.

Toujours dans le but de reconfigurer le processus de suivi et contrôle budgétaire, le progiciel à créer que nous avons décrit, doit aussi intégrer une alarme permettant de prévenir les responsables chargés de cette tâche de suivi, que les limites fixées sont dépassées ou sont presque atteintes.

6.1.7. La mise en œuvre du processus à reconfigurer

La mise en œuvre d'un processus reconfiguré n'est pas chose aisée car il faut faire accepter les nouvelles mesures par les opérationnels et faire un suivi de cette mise en œuvre. Cette dernière se fera progressivement afin de donner un temps aux acteurs concernés.

Pour qu'elle réussisse, la Direction Générale doit inévitablement intervenir et communiquer sa vision aux cadres et employés car lorsqu'une décision vient du haut, elle est plus facile à accepter.

La bonne compréhension du processus facilitera l'acceptation du nouveau processus par les différents acteurs. Le but est de limiter la résistance au changement qui est la « bête noire » de la réingénierie.

L'équipe de ré-engineering peut expérimenter ces sous processus en déroulant le processus existant et en rappelant à travers une formation complémentaire aux acteurs, les modifications apportées à l'ancien système. Ainsi, les difficultés seront maîtrisées graduellement.

6.1.8. Le suivi et l'amélioration continue

Il convient que la Direction Générale veuille, recommande et sensibilise à propos du rôle et des avantages de l'outil informatique. Ce dernier facilite la mise en œuvre de la construction budgétaire à travers ces éléments :

- il favorise l'autonomie, la conservation et l'archivage des données ;
- il simplifie les simulations budgétaires et analyse des écarts ;
- il réduit la perte de temps.

Il est nécessaire de mettre en place un système d'information permettant de détecter le plus rapidement possible les écarts entre les prévisions et les réalisations, et d'induire de façon rétroactive des décisions correctrices selon un processus de régulation et de pilotage. L'utilisation de l'outil informatique s'avère inévitable.

Les entretiens et la diversité des attentes des acteurs du budget, nous amènent à faire des recommandations à chaque chef de centre budgétaire.

6.2. Les recommandations

L'engagement de la SONIDEP dans le système de management de la qualité prouve le désir de ces dirigeants d'impacter significativement le processus global de recherche d'efficacité et de performance de leurs organisations actuelles et futures. C'est pourquoi, notre contribution à travers la réingénierie du processus budgétaire vient à point nommé. Cette contribution ne sera suffisante que si nous formulons quelques recommandations aux dirigeants de l'entité. Ces recommandations ont pour objet de contribuer à l'amélioration continue du fonctionnement de celle-ci. Nous les adressons plus particulièrement à la Direction Générale, à la mission Contrôle de Gestion et Audit.

6.2.1. Les recommandations à l'endroit de la Direction Générale

Nous recommandons à la Direction Générale les points suivants pour un budget efficace :

- les responsables budgétaires doivent être formés en ce qui concerne les modalités de construction budgétaire ;
- il est convenable que le DG recommande et sensibilise ses collaborateurs à avoir toujours à l'esprit le rôle et l'avantage de l'outil informatique dans l'organisation. Une formation est nécessaire afin de faciliter la maîtrise de l'outil informatique ;
- le DG gagnerait en faisant mettre en place des indicateurs de performances permettant d'évaluer ses collaborateurs ;
- l'implication de tout le personnel est nécessaire dans le processus d'élaboration budgétaire. L'élaboration du budget n'est pas seulement l'affaire des chefs de département. Les chefs de services aussi doivent aussi collaborer ;

- la création d'un service d'audit interne car on constate que la fonction contrôle de gestion a pris le dessus sur celle de l'audit interne ;
- la mise en place d'une comptabilité analytique afin de permettre au contrôleur de gestion de procéder à une analyse des coûts et des résultats par rapport aux prévisions. La comptabilité analytique est un moyen permettant d'optimiser les allocations des ressources et facilite la prise de décisions. Elle permettra alors de connaître le coût des différentes fonctions de l'entreprise et de calculer les résultats en calculant les coûts de produits et les comparer au prix de vente correspondants. Celle-ci sera d'une grande utilité dans la conception du budget. Elle s'avère alors indispensable.
- faire développer toutes les approches actuelles dans le domaine du management visant à faire émerger une forte culture d'entreprise facilitant l'identification des salariés aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise. Toutes les méthodes utilisées en gestion des ressources humaines cherchant à développer la participation sont à encourager.

6.2.2. Les recommandations au responsable Contrôle de Gestion et Audit

Pour permettre à la mission Contrôle de gestion et audit de jouer pleinement son rôle dans la recherche de performances de cette entreprise, nous formulons les recommandations suivantes :

- le chef du service Contrôle de gestion et audit doit proposer une fiche de collecte de données (qui doit comporter l'ensemble des charges et leur coût unitaire préalablement déterminé) à chaque responsable de centre budgétaire (RCB) ;
- il doit diffuser les indicateurs de performance lui permettant d'évaluer au moins une fois dans l'année les RCB ;
- pour faciliter le changement, le chef de service CGA doit former et assister à la maîtrise des outils de gestion les différents acteurs dans la construction des budgets par service.

6.2.3. Les recommandations aux responsables des centres budgétaires (RCB)

Les RCB doivent être formés à l'utilisation de l'outil informatique et avoir des compétences dans les NTIC. Ils doivent faire de l'outil informatique leur partenaire. Ils doivent être formés à l'utilisation de l'internet afin de véhiculer leur message aux agents concernés de manière rapide.

L'une des recommandations est celle de mettre en réseau le progiciel JDE avec un paramétrage sécurisant qui permettra de suivre dès le début de la procédure d'élaboration budgétaire. Ce logiciel doit intégrer la fiche de collecte de données qui doit être remplie par les centres budgétaires et comporter un répertoire de prix comme évoqué ci-dessus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La présentation de la SONIDEP nous a permis de nous rendre compte des activités, des missions et de l'organisation de cette entité. Cette entreprise étatique doit relever le défi d'approvisionner le Niger en hydrocarbures et au-delà, les pays voisins. Tous ces éléments nous amènent à avoir une idée générale de l'environnement de la SONIDEP.

L'étude des sous processus d'élaboration, suivi et contrôle budgétaire de la SONIDEP a permis de déceler des insuffisances qui sont de plusieurs ordres. Sur la base du manuel de procédure budgétaire, cette étude nous a permis d'avoir une connaissance sur le nombre des centres budgétaires et leurs périodes d'intervention dans l'élaboration dudit budget.

La démarche de la réingénierie utilisée dans le processus budgétaire a permis de faire des recommandations en insistant sur l'utilisation de l'outil informatique et les NTIC. La SONIDEP doit améliorer son logiciel (JDE) afin qu'il puisse accélérer et faciliter la collecte d'informations nécessaires à l'élaboration, au suivi et contrôle du budget.

CONCLUSION GENERALE

Face à l'évolution des organisations, la réingénierie se présente comme une solution permettant de reconfigurer au mieux le processus budgétaire. En effet, notre étude réalisée sur la réingénierie du processus budgétaire a permis de relever les insuffisances au sein des sous processus d'élaboration, de suivi et contrôle budgétaire. Les insuffisances significatives constatées peuvent être résumées comme suit :

- l'inexistence de fiche de collecte de données ;
- la non maîtrise de l'outil informatique ;
- les retards dans la procédure budgétaire les années antérieures ;
- les options limitées du progiciel Oracle JDE pour son interface relative au budget.

Notre étude nous a permis de relever certaines dispositions qui doivent être prises par la Direction Générale. Cette dernière doit mettre en place la comptabilité analytique avec comme objectif de parfaire les prévisions et maîtriser les coûts. Il est aussi important de former les agents afin qu'ils soient familiers à l'outil informatique et qu'ils le maîtrisent.

La SONIDEP doit mettre en réseau le progiciel JDE avec un paramétrage sécurisant permettant la première proposition du budget par les RCB qui se fera en un temps record et facilitera la consolidation du budget. Ce logiciel doit intégrer la fiche de collecte de données qui doit être remplie par les RCB. La création d'un nouveau progiciel peut être aussi une autre alternative à envisager.

Le nouveau progiciel à mettre en place permettra de :

- favoriser l'autonomie, la conservation et l'archivage des données ;
- simplifier les simulations budgétaires et analyse des écarts ;
- réduire la perte de temps.

De même, dans un souci de réduire certaines réunions récurrentes, nous avons proposé les réunions par vidéo-conférences.

Toutes ces recommandations concourront à réduire le temps d'élaboration du budget et les retards ne seront que du passé pour la SONIDEP, le budget sera donc élaboré dans les délais. La qualité du budget sera ainsi au rendez-vous.

Après avoir relevé les insuffisances et proposé des recommandations, le suivi de la mise en œuvre de ces recommandations est tout aussi important car un processus reconfiguré peut

rencontrer certaines réactions, la direction doit faciliter l'application de ce nouveau processus. La contribution de la Direction s'impose à ce niveau.

Au terme de cette étude, nous pouvons dire que cette réingénierie du processus budgétaire de la SONIDEP, nous a permis d'identifier les différents sous-processus liés à la procédure d'élaboration budgétaire (élaboration, suivi et contrôle budgétaire). Nous avons ensuite décelé certaines anomalies liées au dit processus pour enfin proposer des recommandations. Notre modèle d'analyse a facilité la réalisation de ce travail même si nous avons rencontré certaines difficultés comme la non-disponibilité pour les entretiens de certains chefs de départements et RCB.

La réussite de la réingénierie du processus budgétaire permettra d'explorer la possibilité de faire la réingénierie du processus achat de biens et services.

Compte tenu des perspectives nouvelles, la poursuite de la restructuration de la SONIDEP et des insuffisances, la réingénierie du processus achat peut être envisagée. L'objectif ici est la refonte du processus achat et la proposition d'un nouveau modèle qui prendra en compte les préoccupations des clients, la réduction des coûts et surtout le respect de la qualité des biens et services.

ANNEXES

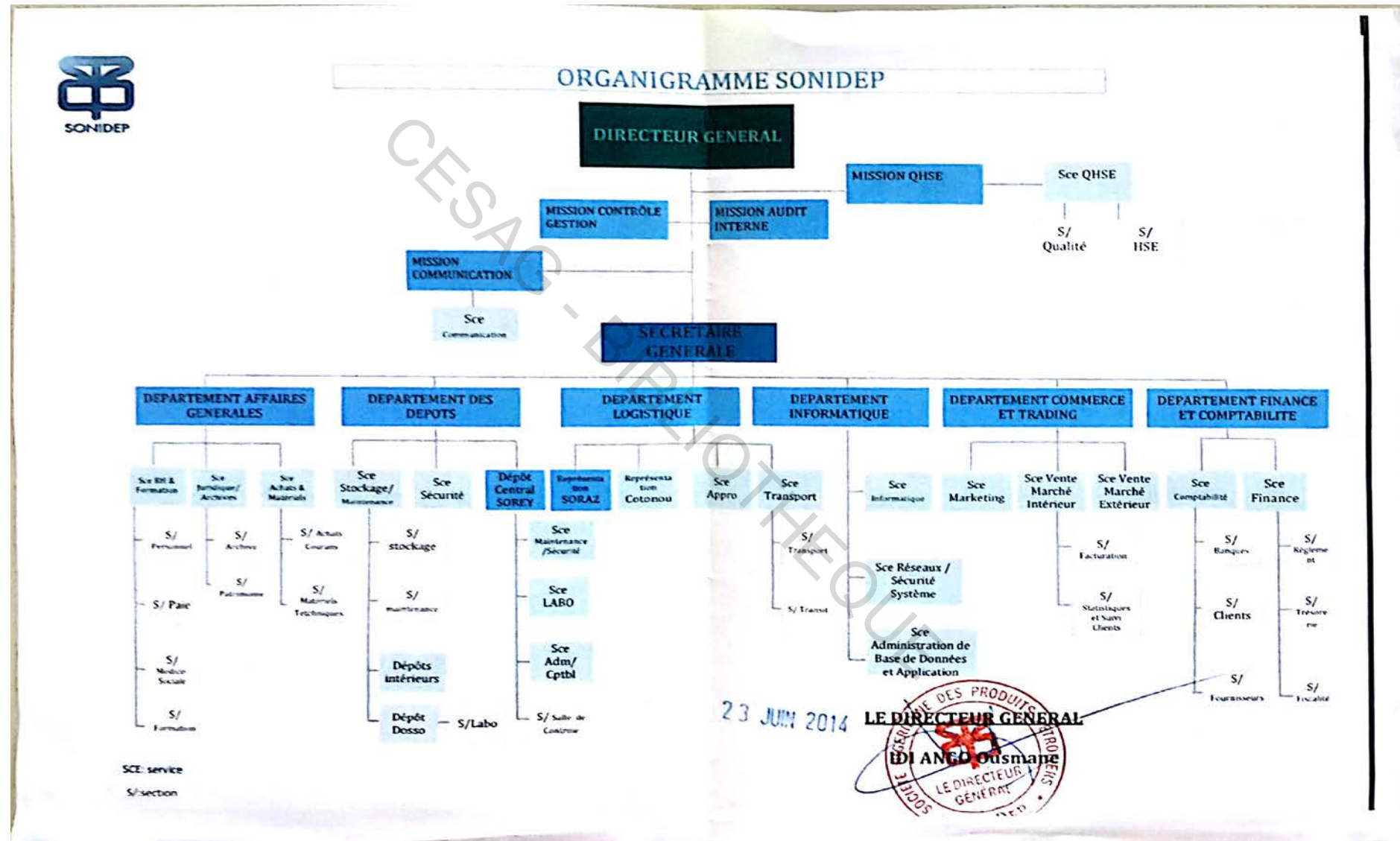
Annexe n° 1 : Guide d'entretien au Responsable du Contrôle de Gestion et Audit

1. Pouvez-vous décrire les attributions qui sont assignées à votre direction ?
2. En rapport avec les attributions de votre direction, le budget, est-il établi sur la base du plan stratégique ? Découle-t-il d'un niveau d'activité préalablement défini ?
3. Existe-t-il un manuel de procédure d'élaboration budgétaire ?
4. Les Responsables de centres budgétaires, ont-ils été formés dans ce cadre ?
5. L'ensemble des responsables, participe-t-il à l'élaboration budgétaire ?
6. Pouvez-vous nous décrire votre participation dans le processus d'élaboration budgétaire ?
7. Quels sont les outils d'élaboration que vous utilisez tout au long de ce processus ?
8. Faites-vous recours à un progiciel d'élaboration de budget ?
9. Comment évaluez-vous le processus budgétaire de votre société sur une échelle de 1 à 4 ? (suivants ces éléments : flexible, souple, fiable, collaboratif, en lien avec la stratégie, adapté au cycle d'activité)

Annexe n° 2 : Guide d'entretien aux Responsables de Centres Budgétaires

1. Avez-vous une connaissance de la procédure budgétaire ?
2. Etes-vous satisfaits de cette démarche ?
3. Pensez-vous que le budget constitue une étape de l'accomplissement du plan stratégique ? et pourquoi selon vous ?
4. Quelles sont les éléments de base sur lesquels vous vous appuyez pour concevoir vos budgets ?
5. Quel reproche faites-vous à la procédure d'élaboration budgétaire ? Quelle serait votre appréciation sur une échelle de 1 à 4 en matière de fiabilité, de participation des agents, de possibilité de simulation ou hypothèses ?
6. A quelle étape de la procédure d'élaboration budgétaire intervenez-vous ?

Annexe n° 3 : Organigramme de la SONIDEP



Annexe n° 4 : Fiche de suivi budgétaire

Date	N° d'ordre	Nature de l'engagement	Montant cumulé	Budget prévu	Disponible

**Direction du Contrôle de
Gestion et Audit**

Décision du DG

Source : nous-même

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

- 1) ALAZARD Claude et Sabine SEPARI (2004), *Contrôle de gestion*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 719 pages.
- 2) BOUQUIN Henry (2001), *le Contrôle de gestion*, 5^{ème} édition, Presses Universitaires de France, Paris, 462 pages.
- 3) BOYER André (2005), *les fondamentaux de l'entreprise*, 3^{ème} éd. Editions d'Organisation, Paris, 283pages.
- 4) BRILMAN Jean (2001), *les meilleures pratiques de management*, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 472pages.
- 5) BIRLMAN Jean (1997), *l'entreprise réinventée*, 5^{ème} tirage, Editions d'Organisation, Paris, 319 pages.
- 6) BRILMAN Jean, HERARD Jacques (2011), *Management - Concepts et meilleures pratiques*, Editions d'Organisation, Paris, 605 pages.
- 7) BERLAND Nicolas (2002), *le contrôle budgétaire*, Edition la Découverte, Paris, 111 pages.
- 8) CATTAN Michel, IDRISSE Natalie, KNOCKAERT Patrick (2008), *Maîtriser les processus de l'entreprise*, 6^{ème} édition, Editions d'organisation, 331 pages.
- 9) CLAVIER Jean-François, GELINIER Jacqueline, PITT Dominique (1997), *Gestion de flux en entreprise, modélisation et stimulation*, Editions Hermès, Paris, 158 pages.
- 10) DEGOS Jean-Guy (2010), *système budgétaire, écart rétrospectif et tableau de bord prospectif*, Collection e-thèque, Paris, 108 pages.
- 11) FRANCOIS G., Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie Hélène Delmond, Pierre Laurent B. (2003), *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur, Paris, 255 pages.
- 12) GERVAIS Michel (2000), *Contrôle de gestion*, 7^{ème} édition, Economica, Paris, 281 pages.
- 13) GOUJET Christian, RAULET Christian (2003), *Comptabilité de gestion*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris.
- 14) GRANDGUILLOT Francis & Béatrice (2014), *l'essentiel du contrôle de gestion*, Editions Gualino, 135 pages.
- 15) GUMB Bernard, (2000), *les outils du contrôle de gestion au service de votre stratégie*, Editions d'Organisation, Paris, 224 pages.
- 16) HELLUY Arnauld, DURAND Xavier (2009), *Fondamentaux du contrôle de gestion*, Editions d'organisation, Paris, 263 pages.

- 17) HERARD Jacques (2003), *manuel d'organisation appliquée reconcevoir les processus et coordonner les activités*, 1^{ère} Edition, Dunod, Paris, 345 pages.
- 18) HONORAT Philippe (2005), *le budget facile pour les managers*, Editions d'Organisation, Paris, 227 pages.
- 19) HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, DATAR Srikant, FOSTER George (2003), *le contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 2^{ème} édition, Pearson Education, France, 420 pages.
- 20) JACOB Guy (1994), *le reengineering de l'entreprise, l'entreprise reconfigurée*, 1^{ère} Edition, Hermès, Paris, 133 pages.
- 21) LAUZEL P, TELLER R (1992), *contrôle de gestion et budgets*, 6^{ème} Edition, Editions Sirey, Paris, 356 pages.
- 22) LECLERE Didier (2012), *L'essentiel de la gestion budgétaire*, 2^{ème} éditions, Editions Eyrolles, Paris, 171 pages.
- 23) LECLERE Didier (1994), *gestion budgétaire*, Editions Eyrolles, Paris, 157 pages.
- 24) LOCHARD Jean (1998), *la gestion budgétaire, outils de pilotage de la performance*, Editions d'organisation, Paris, 160 pages.
- 25) MALO Jean Louis, MATHE Jean Charles (2000), *l'essentiel de contrôle de gestion*, Editions d'organisation, Paris, 309 pages.
- 26) MARGOTTEAU Eric (2001), *contrôle de gestion*, Editions Ellipses, Paris, 480 pages.
- 27) MICHAEL Hammer et J. CHAMPY (1993), *le Reengineering*, Editions Dunod, Paris, p 247.
- 28) MYKITA Patrick, TUSYNKI Jack (2002), *Contrôle de gestion : Prévision et Gestion Budgétaire, mesures et analyses des performances*, Foucher, Paris, 287 pages.
- 29) SELMER Caroline, (2003), *construire et défendre son budget : outils, méthodes et comportements*, Dunod, Paris, 235 pages.
- 30) VICTOR Sandoval (1994), *les techniques du reengineering*, Editions Hermès, Paris, 154 pages.
- 31) VERNADAT Francois (1999), *techniques de modélisation en entreprise : applications aux processus opérationnels*, Economica, Paris, 129 pages.

II. Documents SONIDEP

- 1) Manuel de procédure d'élaboration budgétaire de la SONIDEP approuvé le 25 Aout 2014.
- 2) Ordonnance N°77-01 du 20 Janvier 1977 portant création de la SONIDEP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE