



INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

(ISC)

**CENTRE AFRICAIN
D'ETUDE
SUPERIEURES
EN GESTION**

**DIPLÔME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION
(DESS – AUDIT)
17^{ème} promotion
(Année académique 2005-2006)**

THEME DU MEMOIRE DE FIN D'ETUDES :

**ELABORATION D'UN MANUEL DE
PROCEDURE DU CYCLE
BUDGETAIRE**

Bibliothèque du CESAG



101681

Directeur du mémoire :

M Taha SOW (DAF de la COPHASE)

Réalisé par :

TRAORE EDITH

DEDICACE

Nous dédions ce travail à :

- *Dieu, le Seigneur TOUT-POISSANT, Miséricorde et Amour qui a ficelé notre projet d'études et a rendu possible sa réalisation ;*
- *Madame COULIBALY Collette affectueusement appelée tantie COCO pour son soutien moral, financier et spirituel ;*
- *La famille Mendy pour son aide, sa disponibilité et qui a gentiment accepté de nous accueillir pour toute la durée de notre formation ;*
- *Au père Ambroise MANDAT pour ses prières et son soutien ;*
- *Nos parents, nos amis pour leurs bénédictions et prières ainsi que tous les sacrifices consentis pour nous.*

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à :

Monsieur Moussa YAZI pour s'être impliqué personnellement et promptement dans la rédaction et l'encadrement de ce mémoire à travers ses critiques constructives.

Monsieur Prosper AWUVE, pharmacien directeur général de la CO.PHA.SE, pour nous avoir ouvert les portes de l'entreprise.

Monsieur Taha SOW, Directeur Administratif et Financier de la CO.PHA.SE pour nous avoir permis d'effectuer ce stage dans son service, ainsi que pour sa grande disponibilité et sa grande générosité.

Aux différents responsables de service pour leur franche collaboration.

Monsieur et Madame NDIAYE pour leur hospitalité et leur gentillesse.

Nos camarades de la 17^{ème} promotion pour tous ces bons moments d'intense communication que nous avons partagée ensemble.

Pour ceux ou toutes celles, qui de près ou de loin nous ont soutenu de quelques manières que ce soit.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENT	II
SIGLE ET ABREVIATION	III
TABLEAU ET FIGURE	IV
I. INTRODUCTION	1
I.1 CONTEXTE GENERALE	1
I.2 CONTEXTE SPECIFIQUE	1
I.3 DEFINITION DU PROBLEME	1
I.4 LES CONSEQUENCES:	2
I.5 CAUSES:	2
I.6 SOLUTIONS POSSIBLES	3
II. OBJECTIFS POURSUIVIS	4
III. INTERET DE L'ETUDE	4
IV. ARTICULATION DU MEMOIRE	5
<u>PREMIERE PARTIE</u>	
INTRODUCTION	7
CHAPITRE I : CONTROLE INTERNE DU CYCLE BUDGET	8
1.1 Définition du budget	8
1.2 Les objectifs de contrôle interne du cycle budget	10
1.3 Organisation du cycle budgétaire	10
1.4 Principe et procédure d'élaboration du budget	18
1.4.1. Principes et règles de gestion	18
1.4.2. Procédure d'élaboration du budget	19
1.5 Procédure de contrôle et du suivi budgétaire	26
1.5.1 Définition du contrôle et du suivi budgétaire	26
1.5.2 Les supports du contrôle budgétaire	27
CHAPITRE II : DEMARCHE D'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURE	37
2.1 Définition et objectifs du manuel de procédures	38
2.1.1. Définition	38
2.1.2 Objectifs du manuel de procédures	39
2.1.2.1 L'organisation procédurale	40
2.1.2.2 Un support pédagogique	41
2.1.2.3 Un effet structurant	42
2.1.2.4 Un élément du système de gestion	42
2.2 Les étapes d'élaboration d'un manuel de procédures	43
2.2.1 Travaux préparatoires	44
2.2.1.1 Phase de préparation	45
2.2.2 Processus de rédaction	51

2.2.2.1	Enquête par procédures	51
2.2.2.2	Etablir une description globale	51
2.2.2.3	Réaliser les interviews et la rédaction	51
2.2.1.3	Contrôler la validité des écrits	54
2.2.3	La Diffusion	55
2.2.4	.Disposition procédure	56
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE		58
3.1	Modèle d'analyse	58
3.1.1	Prise de connaissance générale de l'entreprise	58
3.1.2	Evaluation des procédures	58
3.1.3	Elaboration du manuel de procédures	59
3.2	Techniques et outils de collecte de données	60
3.2.1	La prise de connaissance	60
3.2.2	L'évaluation et la rédaction des procédures	60
3.2.3	Les supports de présentation :	63
CONCLUSION		63
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE		64
<u>DEUXIEME PARTIE</u>		
INTRODUCTION		66
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA CO.PHA.SE		67
4.2.	Mission et organisation	68
4.2.1	Mission	68
4.2.2.	Organisation	69
4.2.3	Services offerts	71
CHAPITRE V : DESCRICEPTION ET EVALUATION DE L'EXISTANT		72
5.1	Les missions assignées au service DAF	72
5.2.	Le processus budgétaire	72
5.3	Suivi et contrôle budgétaire	75
5.4	Evaluation de l'existant	76
5.5.	Evaluation des procédures	76
CHAPITRE VI : L'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES		80
6.1	Prise de connaissance du cycle	80
6.2	Définition des orientations du manuel	80
6.3	Procédure d'élaboration du Budget	81
6.4	Procédure de suivi et contrôle budgétaire	101
6.5	RECOMMANDATIONS	109
CONCLUSION DE LA 2^{ème} PARTIE		111
CONCLUSION GENERALE		112

SIGLES ET ABBREVIATIONS

Sigles et abréviations	Significations
CO.PHA.SE	Cooperation Pharmaceutique Sénégalaise
SYSCOA	Système Comptable Ouest Africain
TF1	Télévision Française 1
AG	Assemblée Générale
CA	Conseil d'Administration
CRB	Centre de Responsabilité Budgétaire
IFOP	Institut Français d'Opinion Publique
SOGEBOURSE	Société Générale de la Bourse
DAF	Directeur administratif et financier ou direction administratif & financier
QCI	Questionnaire de contrôle interne
TRR	Tableau de Répartition des Responsabilité
DII	Département Informatique International
FCFA	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
DG	Directeur Général ou Direction Générale
BEFO	Budget élaboration fixation des objectifs
BELO	Budget élaboration lettre d'orientation
BEPB	Budget élaboration pré budget
BEAB	Budget élaboration arbitrage budgétaire
BEAC	Budget élaboration convocation
BSPR	Budget suivi priori
BSPO	Budget suivi posteriori

TABLEAUX ET FIGURES

SCHEMAS	
Schéma 1 : organisation du cycle budgétaire	30
Schéma 2 : Structure du manuel	45
Schéma 3 : Structure d'une procédure	47
Schéma 4 : Modèle d'analyse	58
Schéma 5 : modèle du manuel	80
TABLEAUX	
Tableau 1 : organisation du cycle budgétaire selon LOCHARD	12
Tableau 2 : organisation du cycle budgétaire selon TUSYNSKI et MYKITA	13
Tableau 3 : organisation du cycle budgétaire selon PIGE et LARDY	14
Tableau 4 : organisation du cycle budgétaire selon HORNGREEN, BHIMAN,	15
Tableau 5 : Synthèse des auteurs	22
Tableau 6 : Etape d'élaboration du manuel	42
Tableau 7 : Tableau d'évaluation	76
ANNEXES	
Annexe 1 : Demande d'achat	
Annexe 2 : Lettre d'orientation générale	
Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne	
Annexe 4 : Budget de trésorerie	
Annexe 5 : Budget de TVA	
Annexe 6 : Grille de séparation des tâches	
Annexe 7 : Questionnaire de contrôle interne	
Annexe 8 : grille de séparation des tâches	

I. INTRODUCTION

I.1 CONTEXTE GENERALE

Dans l'environnement caractérisé et bouleversé par la compétitivité accrue des entreprises, la mondialisation, l'émergence de techniques de gestion de pointe, les autoroutes électroniques et le progrès technologique, les outils de gestion destinés à supporter le processus de prise de décision sont essentiels mais parfois insuffisants ; l'un des moyens qui permettra à la société de survivre est de disposer de ressources suffisantes et de les gérer de manière judicieuse. Cette utilisation efficace et efficiente demande une organisation adéquate, dont des procédures administratives, financières et comptables adaptées au fonctionnement de l'entreprise et capables de contribuer à l'efficacité du contrôle interne.

I.2 CONTEXTE SPECIFIQUE

Le contrôle de gestion dont le rôle est d'aider les gestionnaires à concrétiser la mission de l'organisation, s'efforce de suivre cette évolution et parfois même de la devancer. Pour cela, il développe de nouvelles pratiques afin de favoriser une meilleure affectation et, une meilleure utilisation de ces ressources et un suivi de leur utilisation. Le budget constitue un outil du contrôle de gestion qui vise à maîtriser l'organisation du point de vue économique. Son importance implique donc que sa conception se fasse selon une procédure précise, c'est à dire une méthode formalisée qui permet d'obtenir des résultats par l'accomplissement et l'enchaînement d'étapes ou d'opérations à respecter pour effectuer une tâche, tout en précisant les responsabilités.

« Le budget est un ensemble de prévision chiffrées en termes monétaire, relatives à des dépenses et à des recettes concernant une entité qui assure à la fois la comptabilité des objectifs globaux et sectoriels, la comparaison entre les prévisions et les réalisations en mettant en relief les signes de performance ou d'inefficacité » (BOISLANDELLE ,1998 :44). Son élaboration au vu de son importance nécessite donc la mise en œuvre de procédures bien connues des différents acteurs.

I.3 DEFINITION DU PROBLEME

Comme de nombreux instruments de gestion, les procédures sont associées à la modernisation des entreprises et à la complexité croissante de leurs activités. Nous constaterons que la place accordée aux consignes écrites peut varier considérablement selon les types d'activité ou selon le contexte géographique.

Toutefois, si la compilation d'une documentation s'impose aujourd'hui du fait des contrats qualitatifs, il faut noter que l'écriture a toujours été un ferment de la modernisation des sociétés. Dans ce sens l'usage des manuels dans la vie quotidienne des organismes est important. Leur rédaction initiale peut représenter un investissement conséquent. Il importe donc de déterminer au préalable les objectifs poursuivis et donc les enjeux d'un tel dispositif pour l'organisation et pour les hommes qui la constituent. Au-delà de la diversité des contextes, les procédures peuvent remplir de multiples fonctions servant à capitaliser les savoir-faire techniques, leur apport est à la fois pédagogique et organisationnel.

Dans le cadre de la COOPERATION PHARMACEUTIQUE SENEGALAISE (CO.PHA.SE), entreprise spécialisée dans la vente en gros de produits pharmaceutiques, connexes et dérivés, il est donc important d'avoir un manuel de procédures afin d'identifier clairement les tâches à accomplir dans le cadre de ce processus et les différentes responsabilités. Il est nécessaire, pour l'entreprise, d'avoir un manuel de procédure pour le processus d'élaboration du budget. Or, la CO.PHA.SE ne dispose, à ce jour, d'aucun manuel de procédures. Par conséquent, les procédures du cycle budgétaire, tout comme celles des autres cycles, ne sont pas formalisées.

I.4 LES CONSEQUENCES:

- l'absence d'une référence méthodologique permanente pour l'ensemble des intervenants de la procédure ;
- l'impossibilité d'utiliser les procédures comme support pédagogique, notamment pour les nouveaux agents ou ceux promus ou assurant l'intérim ;
- un frein au développement de réflexions constructives en terme d'organisation, d'efficacité, de perfectionnement ;
- une dilution des responsabilités des services impliqués dans le processus budgétaire qui peut se traduire par des conflits ou des ambiguïtés ;
- la non maîtrise des risques, à l'absence de procédures fiables et formalisées.

I.5 CAUSES:

- des limites du dispositif de contrôle interne qui ont relégué au second plan la nécessité de la mise en place d'un manuel de procédures ;
- l'absence d'auditeur interne pour veiller à l'amélioration du contrôle interne ;
- l'absence dans le rapport sur le contrôle interne des commissaires aux comptes de recommandations sur la formalisation des procédures.

I.6 SOLUTIONS POSSIBLES

- Améliorer le dispositif du contrôle interne
- Développer la gestion budgétaire
- Elaborer un manuel de procédure
- Améliorer le système d'information par l'élaboration d'un manuel de procédure)

Nous retenons comme solution l'élaboration du manuel par une personne externe à l'entreprise

Cette solution semble plus adaptée dans la mesure où il n'y a pas de compétence à l'intérieur pour ce travail. De plus l'élaboration d'un manuel intègre nécessairement une partie de la première solution, à savoir l'évaluation des procédures existantes et des dispositifs de maîtrise des risques liés au cycle étudié. Un manuel de procédure permet de:

- fournir un cadre formel d'exécution de l'ensemble des opérations ;
- garantir un contrôle interne fiable ;
- accroître la productivité du personnel par :
 - ✓ la sécurisation des traitements confiés aux agents ;
 - ✓ l'optimisation des flux d'informations au sein de la société ;
 - ✓ une automatisation accrue des traitements manuels.

Au regard de la solution retenue, la question principale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante : quel contenu donner aux procédures budgétaires pour améliorer le contrôle interne du cycle budget de la CO.PHA.SE ?

A cette question principale se rapportent les questions spécifiques suivantes :

- quels sont les dispositifs de contrôle interne du cycle budget?
- quelle est la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures ?
- quelle est l'efficacité du contrôle interne du cycle budget de la COPHASE?
- Quelles améliorations apporter aux procédures budgétaires existantes pour les rendre plus efficaces ?

II. OBJECTIFS POURSUIVIS

Le principal objectif visé par cette étude est de mettre à la disposition de la COPHASE un manuel de procédures pour l'ensemble de son cycle budget. En d'autres termes, il s'agit de :

- identifier les dispositifs de contrôle interne du cycle budget;
- définir une démarche d'élaboration du manuel de procédures ;
- évaluer le contrôle interne de la gestion budgétaire de la COPHASE ;
- élaborer de nouvelles procédures budgétaires.

Ce mémoire ne touchera pas les procédures d'exécution du budget parce qu'elles font intervenir d'autres cycles comme la vente, les achats, la paie.

III. INTERET DE L'ETUDE

a) Pour l'entreprise

La présente étude permettrait à la COPHASE de répondre aux exigences du SYSCOHADA, d'améliorer l'efficacité de son contrôle interne, d'avoir une plus grande transparence dans la gestion.

b) Pour le lecteur

La rédaction d'un manuel de procédure du cycle budget n'est pas courante ; de ce fait, ce mémoire permettrait au lecteur de pouvoir comprendre et rédiger un manuel de procédure.

c) Pour l'auteur

Ce mémoire permettra d'évaluer notre aptitude à entreprendre des travaux de recherche dans la poursuite de notre formation, il sera d'un apport très important pour notre perspective de carrière et le processus de gestion budgétaire dans lequel nous sommes impliqués présentement.

IV. ARTICULATION DU MEMOIRE

Notre étude, en plus d'une introduction et d'une conclusion, sera constituée de deux grandes parties.

Dans une première partie qui traitera du cadre théorique, nous ferons notre exposé à travers trois chapitres que sont, le contrôle interne du cycle budget, la démarche d'élaboration du manuel de procédure et la méthodologie de recherche.

La seconde partie de notre étude, sera consacrée à l'élaboration proprement dite du manuel de procédure du cycle budgétaire de la COPHASE. Le développement sera constitué de trois chapitres à savoir la présentation de la COPHASE, la description et l'évaluation de l'existant et l'élaboration des nouvelles procédures.

Avant de terminer par la conclusion de notre étude, nous ferons des recommandations.

CESAG

PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE

BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Le budget peut être conçu à la fois comme un outil de planification, de coordination, mais également comme un outil de contrôle et d'aide à la décision. En effet, budgétiser signifie à la fois prévoir et décider. Le champ budgétaire concerne à la fois l'élaboration des budgets et le suivi budgétaire, c'est-à-dire, pour ce dernier point, la vérification en cours d'action et en fin d'action, que les objectifs fixés par le budget sont atteints.

En effet, l'histoire du budget montre que « c'est d'abord dans l'Administration que la méthode budgétaire, considérée comme une procédure d'autorisation et de contrôle des dépenses, a été pratiquée et développée avant d'être introduite dans les entreprises, aux Etats-Unis, vers les années 1925. D'une manière générale, les budgets de l'Administration peuvent être définis comme une évaluation prévisionnelle des dépenses et des recettes pour une période, dite d'exécution, d'une année. Toute fois, précisons ici que la structure et la hiérarchisation des budgets sont différentes, qu'il s'agisse du budget d'une entreprise privée ou bien de celui de l'Etat » (GOUDEAU Aurore ; Mémoire, univ-poitiers.fr).

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises remettent en cause la notion de budget et expérimentent de ce fait la gestion sans budget. Pourtant, le budget s'avère être un des principaux outils de gestion de l'entreprise. Aussi, il faudrait qu'il soit utilisé de façon efficace et efficiente en commençant par formaliser son élaboration ; en d'autres termes élaborer un manuel de procédure du cycle budgétaire.

Ainsi, dans le cadre de notre étude, nous consacrerons le premier chapitre de cette première partie au contrôle interne du cycle budget et le second chapitre traitera de la démarche d'élaboration du manuel de procédure.

CHAPITRE I : CONTROLE INTERNE DU CYCLE BUDGET

L'enjeu du contrôle interne est la maîtrise des activités. Il s'appuie donc sur la connaissance et la maîtrise des risques et participe pleinement à la logique de direction de l'entreprise. L'objectif principal du contrôle interne est d'analyser, de surveiller, de détecter et de prévenir tous les risques auxquels une entreprise peut être confrontée.

S'appliquant au budget, le contrôle interne du cycle budgétaire relève du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est responsable en particulier de l'élaboration du budget annuel, des données prévisionnelles mensuelles et de la coordination du plan d'action. Dans le cadre du processus budgétaire, les objectifs sont définis.

Ainsi, pour nous permettre de voir tous ces points dans le détail, tout au long de ce premier chapitre, il sera question des objectifs du contrôle interne du cycle budget, des principes et procédures d'élaboration du budget, de son suivi et de son contrôle ainsi que des risques liés aux procédures.

1.1 Définition du budget

Contrairement à certaines notions de l'économie pour lesquelles des auteurs ont des points de vue divergents quant à leurs définitions, le budget dans sa forme étymologique, fait l'objet de points de vue qui se rejoignent.

Selon Henri Bouquin (2001 : 312), « le budget est (ou devrait être) l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels »

En ce sens, le budget peut être conçu à la fois comme un outil de planification, de coordination, mais également comme un outil de contrôle et d'aide à la décision. En effet, et en tout état de cause, budgéter signifie à la fois prévoir et décider

La définition de HORNGREN et FOSTER rejoint celle de BOQUIN en disant : « un budget est l'expression quantitative du programme d'action proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant financier que non financiers, et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise. »

(Charles horngren, alnoor bhiman, srikant datar, George Foster; 2003)

De son coté, GUEDJ complète les définitions précédentes par la connaissance du concret. Il donne la définition suivante: « les budgets sont une des courroies de liaison qui enrichissent la réflexion stratégique de la connaissance du concret » (Norbert GUEDJ, 1998 :153).

Ainsi faisant la synthèse des différentes définitions de BOUQUIN (2001 :312), de GUEDJ (1998 :153) et de FOSTER (2003 :4). Le budget d'une organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un établissement public ou d'une administration (sans négliger les spécificités de chacune) peut être défini comme l'expression chiffrée (comptable et financière) du plan d'action retenu pour mettre en oeuvre un programme sur le court terme (typiquement un an).

La prévision consiste à collecter des informations internes ou externes permettant d'établir pour la période considérée un programme d'actions. Elle repose sur de multiples hypothèses et simulations, permettant de valider la stratégie de l'organisation en la chiffrant. La prévision doit définir un but à atteindre, ainsi que les moyens d'y parvenir. La seconde étape, la budgétisation, doit permettre de traduire, structurer et organiser la prévision, en répartissant les ressources et les dépenses dans le temps. Elle est liée à l'horizon de planification, à l'objectif visé, et aux moyens de mise en oeuvre.

Le champ budgétaire concerne à la fois l'élaboration des budgets et le suivi budgétaire, c'est-à-dire, pour ce dernier point, la vérification en cours d'action et en fin d'action que les objectifs fixés par le budget sont atteints (mesure des réalisations).

Le budget est donc d'une grande importance dans l'entreprise en ce qu'il :

- aide à la coordination des activités entre les différents responsables et services, tout en incitant à la réalisation de la performance;
- permet au responsable d'engager des dépenses et de fixer des objectifs de résultat à atteindre ;
- propose des repères de contrôle de l'activité en cours ;
- est un excellent outil d'analyse des performances.

1.2 Les objectifs de contrôle interne du cycle budget

Les objectifs budgétaires sont supposés orientés l'action des responsables opérationnels sur les variations clés de leur champ de responsabilité, et les indicateurs financiers du suivi budgétaire, leur donner des informations utiles à la gestion de ces variables. Cette fonction de pilotage dépend donc de la connexion de la gestion budgétaire aux facteurs déterminants pour l'atteinte des objectifs organisationnels, en occurrence un bon dispositif de contrôle interne dans l'élaboration du budget.

Ainsi dans l'élaboration de son budget, l'entreprise doit :

- ❖ s'assurer de la pertinence et de la fiabilité du système budgétaire comme moyen de contrôle pour atteindre les objectifs financiers et opérationnels ;
- ❖ s'assurer du réalisme et de la pertinence du cadre et des plans budgétaires en rapport avec l'organisation et les opérations ;
- ❖ s'assurer que le système budgétaire fournit au manager les éléments de survie de leurs objectifs et de leurs activités ;
- ❖ s'assurer que les écarts, les variations et les dysfonctionnements sont rapidement identifiés et que des mesures de correction appropriées sont prises ;
- ❖ s'assurer que la séparation des fonctions est suffisante.

1.3 Organisation du cycle budgétaire

La direction générale d'une entreprise accorde une grande importance à son processus de planification. Il aboutit à l'élaboration du budget annuel qui permet de décliner les orientations stratégiques de l'entreprise en plans d'actions opérationnels.

Dans cet esprit, la Direction du Contrôle de Gestion diffuse des directives et des instructions appropriées pour orienter les personnes impliquées dans la préparation du budget.

Elle coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur les règles de gestion, les modalités d'établissement du budget et des prévisions ainsi que du reporting de gestion. Tout ceci se résume en deux mots la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est un processus de gestion (à supprimer) regroupant la planification, l'élaboration du budget, l'exécution et le suivi budgétaire. Ses principaux objectifs sont :

- la planification,
- la coordination,
- la communication,
- la motivation,
- le contrôle
- l'évaluation.

Ceci dit, l'organisation du cycle budgétaire est de décrire les différents acteurs et leur rôle.

La manière dont sont coordonnés la préparation et le déroulement d'un cycle budgétaire dépend du système de gestion budgétaire adopté par l'entreprise. « En simplifiant à l'extrême, il existe deux système de gestion budgétaire : le système centralisé et le système décentralisé » (LOCHARD, 1998 :29).

« La gestion budgétaire suppose la participation des acteurs qui vont la faire vivre et l'animer ; c'est un mode de gestion participative qui s'appuie sur le principe de décentralisation des décisions. Elle concerne tous les niveaux de l'entreprise. » (MYKITA & TUSZYNSKI ,2002 :15)

Dans le soucis d'intégrer les bonnes pratiques, nous allons dans le cadre de notre étude présenter l'organisation du cycle budgétaire selon le système décentralisé. Système dans lequel les responsables de gestion sont impliqués dans la gestion et obtiennent les moyens nécessaires à l'exercice de leur mission.

Les tableaux ci-après présentent le processus, les opérations et les acteurs intervenant dans la gestion budgétaire selon différents auteurs.

Tableau 1 : ORGANISATION DU CYCLE BUDGETAIRE SELON LOCHARD

ETAPE	OPERATION	ACTEURS
I -L'établissement, -la négociation -et la détermination des budgets	Définition : -les objectifs généraux, du cadre de référence, de la politique générale et l'éthique de l'entreprise -des procédures d'établissement du budget ; discussion, négociation pour la définition des besoins des moyens et des investissements	-La direction générale -Le contrôleur de gestion -Les responsables de service ou de centre
II Le contrôle de gestion	Comparer ce qu'on a prévu à la réalité, analyser les évolutions et les écarts,	Contrôleur de gestion
III Les actions correctives en vue d'atteindre les objectifs	Décider ce qu'il y a lieu de faire pour parvenir à l'optimum	La direction générale, le contrôleur de gestion

Source : LOCHARD (1998 : 33 à 36)

Tableau 2 : ORGANISATION DU CYCLE BUDGETAIRE SELON TUSZYNSKI ET MYKITA

ETAPE	OPERATION	ACTEURS
I La prévision	<ul style="list-style-type: none"> -Collecte des informations internes et externes à l'entreprise, -définition des objectifs (stratégiques, tactiques et opérationnels) de l'entreprise selon l'étendue du champ d'application (l'entreprise en globalité, une activité ou un service) et selon le terme (long, moyen ou court terme) 	Tous les niveaux de décision de l'entreprise, depuis le plus haut (échelon stratégique) jusqu'au plus faible (échelon opérationnel)
II La budgétisation	<ul style="list-style-type: none"> -choix des hypothèses d'environnement et fixation des objectifs généraux pour l'entreprise, -navette budgétaire et négociation des objectifs assignés aux responsables des services concernés : obtention des pré budgets ; -arbitrages budgétaires -fixation des budgets définitifs pour l'année N, -exécution des budgets et suivi budgétaire de l'année N période par période (mois, trimestre) 	<ul style="list-style-type: none"> -la direction générale - responsables budgétaires et service des budgets -contrôleur de gestion de budgétaire
III Contrôle de gestion	<p>Analyse des écarts.</p> <p>Il n'y a pas de modèle type de contrôle de gestion, en fonction des besoins, des objectifs et de la stratégie, le contenu, l'organisation, la place et le rôle du contrôle de gestion sont spécifiques à chaque entreprise.</p>	-Contrôleur de gestion

Source ; TUSZYNSKI et MYKITA (2002 :)

Tableau 3 : ORGANISATION DU CYCLE BUDGETAIRE SELON PIGE ET LARDY

ETAPE	OPERATION	ACTEURS
I Etape préalable à l'élaboration des budgets	<ul style="list-style-type: none"> -évaluation de l'environnement -définition des objectifs de l'organisation -la planification stratégique -la détermination de l'activité 	-direction générale
II La construction et l'approbation du budget	<ul style="list-style-type: none"> - communication des objectifs stratégiques pour l'année et des principes évolutions économiques retenues ? -construction d'un projet de budget -consolidation des projets de budget -approbation ou demande de modification -budgets définitifs de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> -Direction générale -responsables de division ou de service -
III Le contrôle budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> -définir la périodicité du contrôle budgétaire -analyser des écarts -mise en œuvre d'actions corrective. 	Contrôleur de gestion

Source : PIGE et LARDY (2003 :

Sans donner les rôles et les acteurs, HORNGREN, BHIMAN, DATA et FORTER quant à eux définissent quatre étapes dans l'organisation du cycle budgétaire :

Tableau 4: ORGANISATION DU CYCLE BUDGETAIRE SELON HORNGREN, BHIMAN, DATA et FORTER

1. Définir les objectifs de l'organisation, dans l'ensemble comme au niveau de ses subdivisions.
2. établir un cadre de référentiel, un ensemble de prévisions détaillées, auxquels les résultats réels seront comparés.
3. Rechercher les écarts par rapport aux prévisions. Si nécessaire des actions correctives sont entreprises
4. Redéfinir un programme, compte tenu du retour d'expérience et de l'évolution de la situation

Source : HORNGREN, BHIMAN, DATA et FORTER (2003 :4)

Au regard de notre littérature nous remarquons que dans l'organisation du cycle budgétaire, il s'agit de la mise en œuvre annuelle des choix stratégiques qui peuvent éventuellement être quantifiés par des plans opérationnels. On fait un lien entre la stratégie, le plan opérationnel le budget et son suivi. Aussi que l'animateur principal du cycle budgétaire est le contrôleur de gestion. De ce fait, partant de la définition de sa mission et de ses activités, nous cernerons mieux l'organisation du cycle budgétaire.

« La mission du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion participe à la définition des prévisions budgétaires et des objectifs financiers de l'entreprise et de ses départements ;

- veille à leur respect au cours de l'année ;
- analyse les écarts et propose des mesures correctives

Activités :

Il participe à l'élaboration des objectifs de l'entreprise ou d'un département ;

- aide à définir les budgets annuels et les moyens nécessaires (humains, financiers, techniques) pour chaque objectif.
- suit en permanence les réalisations des départements ;
- élabore des tableaux de bord pertinents pour l'activité concernée.
- collecte les informations quantitatives et qualitatives qui lui sont nécessaires ;
- met en évidence les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations ;
- analyse les causes de ces écarts avec les responsables opérationnels ;
- ajuste les prévisions en fonction des écarts constatés ;
- conçoit et rédige des rapports de synthèse pour la direction générale et propose des mesures correctives.

Il est le garant de la cohérence et de la conformité des procédures par rapport à l'ensemble des règles de gestion de l'entreprise, et il s'assure de l'harmonisation des outils informatiques de gestion. » (Observatoire des métiers du GET Fiche n° A.8.1)

Pour GERVAIS, le rôle du contrôleur de gestion dans la mise en place et le fonctionnement d'une gestion budgétaire est la suivante :

- mise en place et amélioration du système ;
- animation de procédure ;
- conseil de gestion pour les opérations projetées et réalisées (Michel Gervais ; 3 édition, 1994)

Le contrôle budgétaire repose sur l'idée que le passé explique le présent et permet de prévoir le futur, ce qui suppose un environnement stable.

La phase prévisionnelle bâtie sur l'expérience antérieure décline le plan traduction chiffrée de la stratégie en budgets annuels. Chaque service de l'organisation (direction commerciale, usine, centre de recherche, service fonctionnel) se voit assigner des objectifs dont l'élaboration résulte de la coopération entre le responsable opérationnel et son contrôleur de gestion. La cohérence des sous ensembles est assuré par le budget global dont la confection incombe au contrôleur de gestion.

Cette phase n'a de sens que dans la perspective d'une mesure des performances, c'est-à-dire de la comparaison entre les buts fixés et les résultats obtenus.

La constatation des écarts, le calcul de leur décomposition par origine et leur analyse forment le noyau de l'activité du contrôleur de gestion.

Grâce à l'analyse des écarts, expliquée dans les tableaux de bords destinés aux responsables opérationnels, des mesures correctives sont engagées pour modifier, s'il y a lieu, soit les budgets, si les écarts résultent de causes conjoncturelles, soit le plan, si les raisons s'avèrent d'ordre structurel.

Le cas de la TF1 pour illustration :

« La Direction du Contrôle de Gestion du groupe a pour objectifs :

- d'animer les processus de planification et de définition des objectifs économiques ;
- de mettre en place les outils de reporting, de pilotage et d'aide à la décision adaptés aux différents niveaux de responsabilité et aux différents types d'activité ;
- d'analyser les écarts entre les résultats réalisés et les objectifs, d'en expliciter les causes avec les directions opérationnelles et de suivre la mise en place des mesures correctives correspondantes ;
- de s'assurer de l'exactitude des données de base et de contrôler la cohérence des restitutions des systèmes d'information financière.

Le système de contrôle de gestion épouse l'organisation opérationnelle et juridique du Groupe TF1. Le cadre d'analyse est fondé sur une partition codifiée du groupe TF1 composée de centres de coûts et/ou de profits objets d'une délégation de responsabilité, eux-mêmes regroupés au sein de départements commerciaux, techniques ou fonctionnels, d'unités de programmes ou de filiales puis agrégés au sein d'unités économiques homogènes tels que sous-groupes, directions fonctionnelles ou commerciales, directions techniques, antenne, pôles d'activité.

Pour chaque entité, l'efficacité du système repose sur la complémentarité entre :

- Un unique responsable opérationnel qui s'engage sur un Plan préparé par ses soins et validé par la Direction Générale. Il pilote et coordonne l'activité de sa structure et en valide tous les engagements.
- Un responsable du contrôle de gestion (dont le niveau et les équipes associées dépendent de l'importance de la structure) qui lui est rattachée hiérarchiquement et qui l'assiste dans toutes les phases de ce processus.

Il contrôle les engagements et le respect du Plan, propose les mesures correctives éventuelles et s'assure de leur mise en oeuvre. Il veille à l'application des procédures et normes du groupe en liaison fonctionnelle avec les directions centrales »

(Rapport spécial du président à l'AG mixte du 20 AVRIL 2004 partie « contrôle interne »)

1.4 Principe et procédure d'élaboration du budget

Le budget général est la synthèse des implications financières de l'ensemble des budgets d'une organisation. Il est l'expression exhaustive des prévisions de la direction, la vue formalisée des objectifs financiers de l'organisation et des moyens de les atteindre. Les budgets sont des outils qui, par essence, ne sont ni bons ni mauvais. Leur pertinence dépend de la manière dont on les utilise. Employés à bon escient, les budgets obligent à faire des prévisions précises qui sont un cadre approprié pour évaluer les résultats ultérieurs et pour informer et coordonner toutes les divisions de l'organisation. Le contrôle budgétaire modifie toujours le comportement des responsables et l'organisation des entreprises. De ce fait le budget doit être établi selon les principes et les règles de gestion.

1.4.1. Principes et règles de gestion

Les différents principes et règles de gestion se résument à travers les huit points suivants :

- ❖ le budget annuel de l'organisation découle de son plan stratégique ;
- le processus budgétaire est un processus participatif ;
- ❖ le budget est élaboré sur la base de plans d'action qui eux-mêmes sont établis sur la base d'objectifs négociés. : les objectifs, les plans d'actions et les budgets qui en découlent sont négociés avec la direction de l'entreprise ;
- ❖ le calendrier budgétaire respecte les dates et périodes ;
- ❖ le contrôleur de gestion conçoit et met à la disposition des centres budgétaires des outils et des canevas de collecte de données ;
- ❖ les différents responsables élaborent leurs budgets dans le strict respect des règles et procédures définies ;

- ❖ un budget de trésorerie est élaboré par le contrôle de gestion ;
- ❖ la personne chargée de la consolidation ne remet pas en cause les budgets sans l'avis du responsable budgétaire ;
- ❖ le budget de trésorerie fait partie intégrante des documents soumis au Conseil d'administration.

1.4.2. Procédure d'élaboration du budget

L'élaboration du budget est une phase primordiale de la gestion budgétaire. « Toute procédure d'élaboration budgétaire suit à la fois une logique hiérarchique et une logique fonctionnelle » (GERVAIS, 1994 :).

La logique hiérarchique commence par l'élaboration du pré budget, ensuite l'élaboration et la discussion des budgets détaillés et se termine par la détermination des prévisions définitives. Indépendamment de la logique hiérarchique, tout processus budgétaire nécessite de suivre un raisonnement fonctionnel d'où le terme de logique fonctionnelle. Le raisonnement fonctionnel découle de façon normale et naturelle tout comme lorsqu'on opère dans une économie de marché. Dans ce dernier cas, quel que soit le principe d'organisation qui architecture les budgets, il semble indispensable de commencer par définir des ventes, puis d'en déduire la production et les approvisionnements à réaliser, ainsi que les frais de structure et les dépenses d'investissements à engager. Une fois ces éléments connus, les documents de synthèse permettant de cerner le budget d'ensemble pourront être établis.

Aussi, l'élaboration du budget doit tenir compte de l'interaction entre toutes les fonctions de l'entreprise. « Le processus budgétaire étant un processus itératif, chaque budget doit être établi en corrélation étroite avec les autres budgets .Pour que cette synchronisation puisse avoir lieu, elle suppose un travail d'articulation préparatoire qui oblige les intéressés à admettre, d'une part des remises en cause, d'autre part des modifications successives » (Caroline SELMER, 2003 :16).

Ainsi, cet auteur résume la démarche de l'élaboration du cycle budgétaire en quatre phases tout comme les auteurs précédents. Ces phases sont :

- a) définir le cadre budgétaire
- b) lancer le processus budgétaire-
- c) élaborer les budgets fonctionnels ;
- d) consolider les budgets et arbitrage budgétaires.

Les auteurs Mykita, et Ttuszynski (2002), eux, reprennent les quatre étapes de la démarche budgétaire décrite par Caroline SELMER, en trois grandes phases que sont :

- a) les conditions préalables à l'élaboration des budgets (les conditions psychologiques et les conditions matérielles et organisationnelles)
- b) les étapes de la gestion budgétaire (la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire) ;
- c) l'architecture budgétaire (catégorie de budgets et articulation des budgets)

En somme, la construction des budgets passe par la définition des objectifs qui sont assignés au système budgétaire. Il faut par la suite déterminer « les éléments essentiels qui constituent l'armature de ce système budgétaire et qui sont notamment, les objectifs stratégiques de l'organisation, la connaissance de l'environnement et de son évolution, et l'identification des principaux facteurs conditionnant l'activité des différents processus de l'organisation » (Benoît PIGE, Philippe LARDY ; 2003 :64,90)

A la synthèse de ces différents auteurs, on peut dire donc sans se tromper qu'une bonne organisation du cycle budgétaire se résume au respect de certaines étapes. Nous en retiendrons trois principalement à savoir d'abord l'étape préalable à l'élaboration des budgets, ensuite la construction et l'approbation du budget et enfin le reporting.

Chacune des ces principales étapes est détaillée de la façon suivante :

I. Etape préalable à l'élaboration des budgets.

Cette étape consiste à définir les objectifs stratégiques de l'organisation (les objectifs de l'organisation, la planification stratégique) par la direction générale avec l'aide du contrôleur de gestion en tenant compte de l'évolution de l'environnement (l'environnement macro économique, le secteur d'activité et la position concurrentielle) et à déterminer son activité c'est-à-dire le choix d'un inducteur d'activité, l'analyse de la situation actuelle et la détermination du niveau d'activité.

II. La construction et l'approbation du budget

Au cours de la construction et l'approbation du budget, l'implication des responsables de services, d'activité ou projet est (ou s'avère) nécessaire; ensuite le contrôleur de gestion procède à l'établissement des données chiffrées et enfin au cours de l'arbitrage en présence du comité d'arbitrage (DG, contrôleur de gestion et comité) et responsable budgétaires ; c'est la présentation et la modification des budgets (la présentation mensuelle, les états de synthèse, les avenants budgétaires...).

III. Le reporting

« Le reporting apporte aux dirigeants l'information sur le fonctionnement de leur organisation et sur l'évolution de leur environnement, dont ils ont besoin pour réagir et infléchir à la marche de l'organisation qu'ils dirigent. Pour que cette information soit utile, elle doit obéir à deux impératifs : être rapidement disponible et être pertinente » (Benoît PIGE, Philippe LARDY, 2003 :143)

Le reporting se fait par le contrôleur de gestion lorsqu'il procède à l'analyse des écarts pendant et après l'exécution du budget.

« Le système de reporting assure la remontée de l'information depuis les unités élémentaires jusqu'au sommet de l'entreprise. Il est très présent dans toutes les sociétés anglo saxonnes. Les responsables de tous niveaux ont connaissance immédiate des résultats. Le reporting permet la mise en œuvre d'actions correctrices et d'identifier les besoins des unités élémentaires de l'organisation. Le reporting est un facteur concret de consolidation dans une structure de groupe. Au total, le reporting est un outil clef pour le pilotage de l'entreprise. » (2005)

Réussir une bonne gestion budgétaire réside dans le faite de savoir planifier c'est-à-dire planifier les activités futures plutôt que réagir aux changements et concilier planification et contrôle budgétaire, aussi adapter le rôle et la responsabilité du budget à l'entreprise.

Tableau 5: Synthèse des auteurs

	PIGE et LARDY (2003)	SELMER (2003)	GERVAIS (2000)	MYKITA et TTUSZYNSKI. (2002)
I.				
1 -définition des objectifs stratégiques	X	X	X	X
2- évolution de l'environnement	X	X	X	X
3-détermination de l'activité	X	X	X	X
II				
1-implication des responsables de service	X	X	X	X
2-établissement des données chiffrées	X	X	X	X
3-présentation et modification des budgets	X	X	X	
III				
reporting	X			

Utilisant la synthèse des différents auteurs (GERVAIS 2000, LECLERE, et NAULLEAU) et nos cours de contrôle de gestion (2006) nous pouvons présenter le processus l'élaboration du budget de façon détaillée en dix phases :

Etape préalable à l'élaboration des budgets.

- Analyse et étude
- Fixation des objectifs annuels
- Pré budget

La construction et l'approbation du budget

- Lettre d'orientation générale
- Budget des services
- 1^{ère} Consolidation

- Arbitrage
- Deuxième Consolidation et élaboration des documents de synthèse
- Envoi projet de budget au CA
- Adoption du budget par le CA

1. analyse et étude :

L'entreprise doit analyser et étudier son environnement externe et interne afin de se fixer des objectifs réalistes et concevoir son plan stratégique.

« L'étape des études préparatoires part d'une étude économique générale, analysant l'évolution de la conjoncture globale pour l'année avenir et de son incidence sur l'entreprise. Cette étude de conjoncture est suivie d'un certain nombre d'analyses qui sont :

- les études de marché approfondies et d'estimation 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'autorités et donc de la structure du budget ;
- la prévision des conditions sociales. » (GERVAIS, 2000 : 281).

2. . Fixation des objectifs annuels :

A cette étape, l'entreprise se fixe des objectifs globaux et des objectifs par service. Les objectifs globaux doivent être compatibles avec sa mission et sa stratégie, avec les orientations données par le conseil d'administration, et avec l'évolution de l'environnement externe et interne.

Les objectifs poursuivis par chaque service ne doivent pas s'écarter des objectifs globaux de l'organisation ; ils doivent être ambitieux, mais réalistes et réalisables, mesurables, pertinents et flexibles. Aussi, un échéancier doit être établi pour l'atteinte de ces objectifs.

3. Pré -budget :

Le pré budget doit être établi avant la budgétisation par fonction et par centre de responsabilité. Il est constitué d'un budget global, non mensualisé et non détaillé ni par centre de responsabilité, ni par produit ou activité; un budget établi sur la base de la première année du plan opérationnel à moyen terme; un budget préparé par le service chargé du budget, avec la participation des spécialistes fonctionnels. Dans les entreprises organisées en divisions, la pré budgétisation est souvent pratiquée par division.

Aussi, « il s'agit de savoir si les objectifs envisagés sont susceptibles d'être atteints. Cela revient à effectuer plusieurs simulations afin de proposer à la direction générale différents projets de budget à partir desquels elle aura à en choisir un qui reflète le niveau d'activité le plus probable » (Gervais, 2000 :281).

4. Lettre d'orientation générale :

La direction générale envoie une lettre d'orientation générale à tous les centres de responsabilité, précisant les objectifs généraux, les objectifs spécifiques; le calendrier budgétaire; éventuellement les nouvelles procédures budgétaires; éventuellement les principes et normes budgétaires

5. Budget des services :

Après collecte et analyse de données basées sur les informations statistiques et leur évolution ; sur les informations comptables et financières des 2 à 5 dernières années sur la base des documents comptables (bilan, compte de résultat) et/ou des rapports d'activités; sur les informations obtenues auprès de sources externes (instituts de recherche/sondage, organismes internationaux...) et d'études diverses. L'entreprise peut établir le plan d'action des services et ensuite confectionner leur budget qui consiste en une quantification du plan d'action sous forme de projet de budget. Ce qui entraîne l'établissement des différents budgets ; des ressources, des charges d'investissement et le budget général du service.

Il revient aux différents responsables de service d'effectuer leur budget à partir de plan d'action qu'ils auront défini pour l'atteinte des objectifs spécifiques.

6. 1^{ère} Consolidation

La consolidation consiste à mettre ensemble tous les différents budgets des services, à les articuler en les ajustant afin d'obtenir un budget global qui respecte toujours les objectifs fixés par l'entreprise. Cela suppose que l'on doit :

- s'assurer que les chiffres sont calculés conformément aux directives;
- communiquer les modifications apportées à tous ceux qui en sont concernés;
- noter les modifications apportées pour une consultation ultérieure.

7. Arbitrage

« C'est la phase de négociation entre la Direction Générale et les responsables de centre lors de réunion ou comité budgétaire afin d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activités, de revenus, de charges et d'investissement retenus au niveau de chaque centre » (Gérard NAULLEAU, 2001 : 36).

Au cours de l'arbitrage, les responsables budgétaires présentent et défendent leurs plans d'actions et leurs budgets, mais c'est la Direction Générale qui donne des recommandations au contrôleur de gestion pour les modifications à apporter aux budgets des services et au projet de budget général en vue d'une mise en forme définitive.

8. Deuxième Consolidation et élaboration des documents de synthèse

La deuxième consolidation est l'établissement du budget définitif. Pour LECLERE, (1994 :23), au terme des différentes négociations, les budgets fonctionnels sont arrêtés et consolidés. On obtient alors le budget de synthèse. Celui-ci est analysé par la direction générale.

Si les résultats sont conformes aux objectifs recherchés, il est adopté et prêt à être transmis au conseil d'administration pour approbation ; dans le cas contraire, chaque responsable est prié de revoir sa copie.

Le contrôleur de gestion intègre les amendements apportés au projet de budget ; Prépare et élabore tous les documents de synthèse nécessaire (le plan d'actions consolidé, le projet de budget, le budget de trésorerie...).

9. Envoi du projet de budget au CA

Lorsque le budget est validé par la direction générale, il est transmis aux membres du conseil d'administration pour son adoption.

10. Adoption du budget par le CA

Le Conseil d'administration délibère sur le budget et l'adopte, fait des recommandations relatives aux conditions d'exécution des budgets approuvés et autorise l'exécution budgétaire.

1.5 Procédure de contrôle et du suivi budgétaire

Afin de bien comprendre la procédure de contrôle et suivi budgétaire, nous commencerons par préciser quelques définitions de cette notion, avant de nous intéresser à ses supports et à ses outils.

1.5.1 Définition du contrôle et du suivi budgétaire

Il existe plusieurs définitions du contrôle et du suivi budgétaire. Ces définitions ne sont pas contradictoires, mais plutôt complémentaires

« Le contrôle budgétaire recouvre l'ensemble des systèmes et procédures qui vont de l'établissement des budgets à la collecte et au contrôle des réalisations par confrontation avec les prévisions » (PIGE et LARDY ; 2003 :19)

Par ailleurs, « Le suivi budgétaire a pour vocation essentielle de vérifier que les objectifs ont été correctement tenus et, si ce n'est pas le cas, d'impliquer les responsables afin de susciter des actions correctives dans la foulée » (SELMER, 2003 ;,)

Dans la première définition, à travers le contrôle budgétaire, nous apercevons une surveillance attentive de la qualité ou du bon fonctionnement du système et des procédures, avant l'établissement et pendant la réalisation du budget.

Tandis que dans la deuxième définition, il s'agit de vérifier la cohérence dans le déroulement de l'exécution du budget avec les objectifs ; afin de prendre les décisions et actions nécessaires à l'obtention des objectifs fixés.

Le contrôle budgétaire intègre les budgets et compare « l'état réel du système à son état prévu » (BOUQUIN, 2001 :). Ces définitions assez larges permettent d'éviter la traditionnelle confusion liée à l'utilisation du mot contrôle. Il est commun de rappeler que contrôler signifie tout à la fois vérifier et maîtriser. Alors que le contrôle devrait être synonyme de maîtrise du budget, il est souvent compris le sens restrictif de vérification du budget ; le budget et le contrôle qui l'accompagne sont alors de véritables gardiens des finances autorisant ou non les acteurs à agir. Au sens de maîtrise, le contrôle budgétaire est plutôt un outil d'aide au pilotage de l'entreprise.

En somme, le contrôle et le suivi budgétaire est un ensemble de techniques et de procédés mis en place pour assurer à l'organisation un rendement optimal de chacun de ses responsables et de ses employés. Il a une finalité plus opérationnelle de responsabilisation et de contrôle des individus ou des entités par rapport à des objectifs.

1.5.2 Les supports du contrôle budgétaire

Les supports du contrôle budgétaire se résument comme suit :

1. le tableau de bord (ou système de pilotage de l'action) du responsable budgétaire ;
2. les rapports de contrôle (ou système de reporting) ;
3. les réunions de suivi de budgétaire (Michel GERVAIS ; 3 édition, 1994)

Un système budgétaire est toujours la réunion de deux éléments : un ensemble de budgets et une procédure de contrôle budgétaire.

Il est important pour une entreprise de mettre en place un système budgétaire car ce dernier permet de réaliser les objectifs et la stratégie de la firme, d'obtenir les résultats ou d'utiliser les ressources avec efficacité et efficacie. Pour cela, il faut tout d'abord que les programmes d'actions issus de ces objectifs soient découpés par centre de responsabilité et traduits en implications financières pour un avenir proche.

A partir de ces budgets, un système de régulation sera ensuite mis en œuvre : c'est la procédure de contrôle budgétaire.

LOCHARD, SELMER et BOUQUIN définissent trois niveaux de contrôle budgétaire.

Selon LOCHARD (1998 :37), il s'agit de :

- **comparer** ce qu'on a prévu à la réalité (investissement, exploitation, coûts et prix) c'est-à-dire à détecter les écarts par rapport aux budgets et aux objectifs ;
- **analyser** les évolutions et les écarts en valeurs absolues et en valeurs relatives sans trop s'attarder sur des chiffres et des écarts peu significatifs ;
- **décider** ce qu'il y a lieu de faire pour parvenir à l'optimum en agissant vite avant que les actions correctives ne coûtent trop cher et qu'elles n'aient plus d'influence sur le respect des objectifs.

Quand à SELMER, le contrôle budgétaire se situe:

« -**Avant l'action**, on prendra la précaution de simuler, au moins sur le papier, les solutions envisagées. Chaque responsable devra s'investir dans la préparation de l'action.

- **Pendant l'action**, il ne faudra pas simplement se contenter d'analyser mensuellement les décalages entre les prévisions budgétaires et les réalisations .Le responsable d'un CRB aura soin de prévoir, en cas de constatations d'écart, des actions correctives .
- **Après l'action**, il est trop tard. On ne corrige plus, on constate. La mesure des résultats finaux nourrira la réflexion pour améliorer la fiabilité des prévisions futures. »
(Caroline SELMER, 2003 :175).

Henri Bouquin, lui aussi, définit les trois niveaux de contrôle tout comme caroline SELMER vu sous un autre angle:

1. le contrôle stratégique qui concerne les buts de l'entreprise et les stratégies à employer pour atteindre ces buts ;
2. le contrôle de gestion qui permet aux dirigeants de suivre la mise en œuvre de la stratégie ;
3. et le contrôle d'exécution ou contrôle opérationnel qui concerne les tâches courantes (Henri BOUQUIN, 2001 :)

Faisant le commentaire et l'analyse des définitions des différents auteurs, nous constatons que la procédure de contrôle et suivi budgétaire consiste de façon critique à répondre aux questions posées dans un contrôle à priori ensuite à posteriori.

- **Contrôle a priori**

- La dépense a-t-elle été budgétisée ?
- Si oui, l'enveloppe est-elle suffisante ?
- L'organisation a-t-elle suffisamment de liquidités ?
- La dépense est-elle opportune ?
- La demande est-elle conforme (aux procédures) et est-elle régulière ?

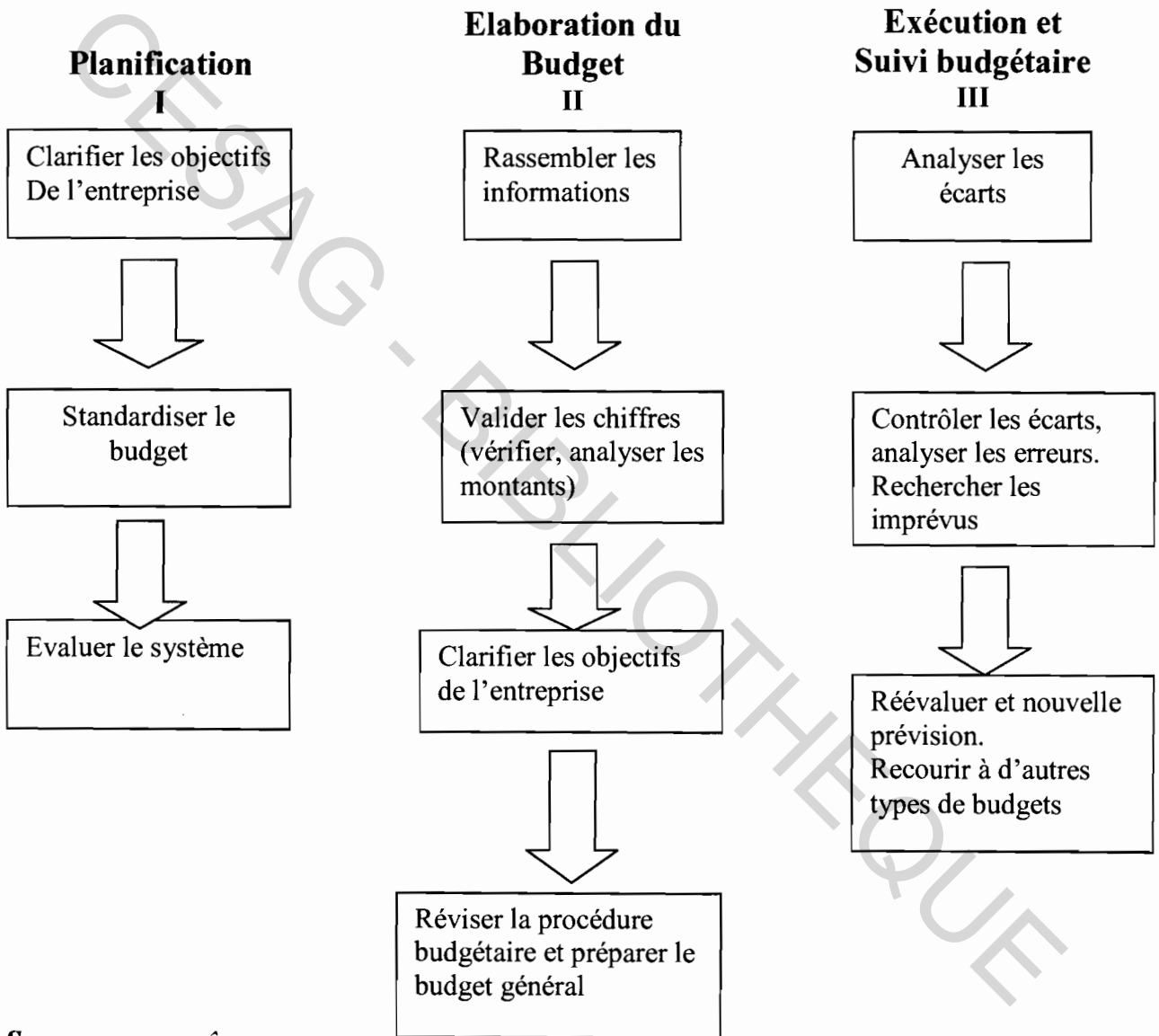
- **Contrôle a posteriori**

- Le budget est-il respecté (comparaison des prévisions et des réalisations) ?
- Si non, calculer l'écart global ;
- Proposer des mesures de correction/ajustement ;
- Elaborer un plan d'action ;
- Le mettre en œuvre ;
- Assurer son suivi ;
- En tirer les leçons.

Dans un contrôle budgétaire bien établi, la direction prend soin de définir clairement les objectifs d'ensemble de l'organisation. L'organisation est profilée en centres de responsabilités; à chaque centre est associé un responsable, ce dernier est associé à chaque unité administrative et responsabilisé.

Un programme d'encouragement est conçu, le budget est préparé, Les résultats réels sont mesurés, Les écarts sont analysés, les mesures de correction sont prises et mises en œuvre, les leçons sont tirées et intégrées dans le processus budgétaire suivant. En effet les résultats d'une année servent de point de repères à l'établissement du budget de l'année suivante.

Schéma I : ORGANISATION DU CYCLE BUDGETAIRE



Source : nous-mêmes

1.6 Les faiblesses, les limites et les inconvénients de la gestion budgétaire

Si tout le monde s'accorde à reconnaître qu'il est inconcevable de nos jours de gérer une entreprise sans budgets, ces derniers demeurent toujours l'objet de vives critiques. Que nous nous tournions vers les praticiens ou les chercheurs, la gestion budgétaire est fortement décriée pour de multiples raisons.

De nombreuses critiques ont été émises depuis longtemps par les praticiens et les théoriciens du contrôle. Elle concerne tout à la fois la capacité à faire des prévisions justes et pertinentes et la possibilité de réaliser un contrôle objectif et équitable, ou portant encore sur les rôles attribués au contrôle budgétaire.

« D'autres travaux récents soulignent encore trois gros défauts des budgets traditionnels :

- le budget n'aide aucunement les sociétés à se focaliser sur les indicateurs actuels de performance des affaires ;
- le budget considère le personnel comme un centre de coût et ne propose aucune solution sur la gestion de son implication ;
- et le budget compartimente toujours l'entreprise en petites unités de gestion. » (**Jean-Luc ZECRIL** ; 2000)

Pour J. FANNING (1999 :24) le budget traditionnel serait devenu quasiment inefficace et inefficent, et seuls les nouvelles technologies de l'information et des softwares adaptés pourraient lui rendre une certaine efficacité.

Toutes ces recherches conduisent à constater que le nombre de critiques à l'encontre des budgets se multiplient et que peu de propositions satisfaisantes sont apportées. Néanmoins, plusieurs idées clefs se dégagent de l'ensemble de la littérature sur ce thème :

- Le processus budgétaire est trop onéreux¹ dans sa forme actuelle, trop long à édifier et trop procédurier (I. Henderson, 1997 :26-27) ;
- Certains recommandent l'abandon du budget traditionnel au profit d'un meilleur système de gestion de la performance des entreprises (Fraser R. et Hope J., 1999 :26) ;

- D'autres plaident pour une meilleure participation des acteurs et un usage plus cohérent des systèmes d'information, voire pour "une adaptation du mode d'animation aux mentalités ambiantes" (M. Gervais, 2000 :29-47).

Se basant sur les nouvelles approches en matière de reporting et de contrôle budgétaire. Nous pouvons présenter les risques liés aux processus budgétaire à travers la remise en cause du système budgétaire et du principe d'annualité de PIGE et LARDY (2003 :182-191).

Ces derniers remettent en cause le système budgétaire et le principe d'annualité en trois points :

1. la limite du contrôle budgétaire ;
2. les attentes des dirigeants ;
3. l'approche du « rolling forecast », les outils et la mise en place.

La limite du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire, si l'on veut en faire une véritable aide au pilotage économique de l'entreprise, doit éviter trois grands écueils :

- L'horizon budgétaire : dans des entreprises soumises à la nécessité de publier leurs comptes une fois par an au minimum, le budget est un exercice imposé et « quasi rituel », qui est souvent peu connecté au cycle économique (« business ») de l'entreprise. Ceci peut induire des pratiques ou des comportements budgétaires qui vont à l'encontre des objectifs recherchés.
- La sophistication croissante des systèmes budgétaires, qui visait à les rendre plus pertinents, plus efficaces, a aussi, en corollaire, rendu plus accessibles les moyens pour les contourner.
- L'absence d'apport de valeur ajoutée : le contrôleur budgétaire est encore vu, dans de nombreuses sociétés, comme n'apportant pas de valeur ajoutée comparativement aux managers opérationnels.

Les attentes des dirigeants

En matière de système d'information, les principales critiques émises par les dirigeants à l'égard du système budgétaire portent sur la lourdeur des processus d'élaboration des budgets, sur l'inadéquation de procédures exclusivement monétaires par rapport à des actifs difficilement évaluables, et sur la distorsion éventuelle avec la démarche stratégique : le budget apparaît parfois comme un récurrent, indépendant des perspectives stratégiques des dirigeants.

L'approche du « rolling forecast », les outils et la mise en place

Pour arriver à répondre aux nouveaux besoins exprimés par les dirigeants le système budgétaire doit évoluer. Une des solutions envisagée consiste à supprimer la référence annuelle en établissant des prévisions budgétaires par glissement (le « **rolling forecast** »). En contre partie, cela exige que de nouveaux indicateurs soient intégrés au processus de contrôle de gestion pour permettre à l'entreprise de disposer d'une vision globale et cohérente de la conduite de l'organisation. Cela exige également de nouveaux outils soient mis en place pour assurer la motivation et l'incitation des employés.

« Le rolling forecast » (ou prévision glissante) peut se définir comme « le système qui aide les dirigeants à s'affranchir du cycle budgétaire annuel pour prendre des décisions basées sur une vision mouvante de l'information ». (PIGE et LARDY ; 2003 :182-191)

De son côté, BERLAND nous énumère en cinq points les risques liés aux procédures budgétaires :

1. manque de pertinence de l'articulation stratégie/budget ;
2. faible fiabilité des prévisions ;
3. difficulté à définir des centres de responsabilité ;
4. problèmes de fixation des objectifs ;
5. problèmes d'affectation des écarts (BERLAND, 2002 :53-65)

En nous fondant sur l'articulation du processus budgétaire décrite plus haut, nous pouvons isoler les points critiques qui font l'objet de discussions quant à leur efficacité :

- Comment s'assurer de la pertinence de l'articulation stratégie/budget ?
- L'environnement étant de plus en plus turbulent, les prévisions et plan d'action du processus budgétaire ne risquent-ils pas de devenir rapidement obsolète ?
- Comment définir les centres de responsabilités adéquates ?
- Entre l'élaboration ascendante ou descendante des budgets, comment choisir ?
- Comment affecter les écarts à des responsables ? Qu'est-ce que la contrôlabilité ?
- Quelles conséquences doivent avoir les résultats budgétaires ? (BERLAND, 2002 :52)

Dans son article : les rôles actuels de la gestion budgétaire en France : une confrontation des perceptions de professionnels avec la littérature (article mai 2003 :58) Isabelle Gignon-Marconnet de son côté, nous donne les inconvénients de la gestion budgétaire d'après la littérature et les résultats de son enquête de la perception des professionnels avec la littérature. Ces études résument mieux les risques liés aux procédures budgétaires

a) Les inconvénients de la gestion budgétaire

- a.1)** le manque de fiabilité des prévisions comme entrave à la gestion des équilibres financiers. (Le comportement des individus réalisant les prévisions, L'incertitude de l'environnement) ;
- a.2)** les limites à la fonction d'ajustement organisationnel (l'arbitrage à court terme et la manipulation des chiffres, la création de conflits) ;
- a.3)** les limitations du budget au pilotage et à l'évolution des performances (l'incapacité à intégrer les facteurs actuels de performance, la création de slack, la démotivation consécutive à une évaluation fondée sur le budget) ;
- a.4)** les obstacles à une orientation favorable des comportements (la lourdeur bureaucratique, la démotivation consécutive à des processus participative la démotivation en raison d'objectifs trop élevés, la démarche trop incrémentale)

- a.5) des rôles multiples incompatibles (l'incompatibilité entre planifier/prévoir et motiver, l'incompatibilité entre motiver et évaluer)**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

b) Piste d'amélioration de la méthode budgétaire :

On peut les regrouper dans les points suivants :

- Lier explicitement les budgets à la stratégie.
- Recourir aux budgets s'appuyant sur les activités pour localiser les zones de réduction des coûts ;
- adopter la méthode des relations croisées qui reconnaît interdépendance des fonctions de l'entreprise concourant à la chaîne de valeur ;
- adapter le cycle budgétaire aux objectifs de la méthode budgétaire ;
- maintenir l'équilibre entre les aspects financiers et non financiers (temps, qualité) ;
- avertir tous les employés de la nécessité d'un progrès continu des résultats sur toute la période budgétaire (par une augmentation du chiffre d'affaire et une réduction des coûts) (HORNGREN, BHIMAN, DATAR, FOSTER ; 2003 :).

Le budget reste toujours important dans la vie une entreprise, mais les entreprises peuvent relever de nouveaux défis dans l'élaboration de leur budget en développant des compétences stratégiques visant à améliorer les flux d'informations et à mieux gérer leur activité. Des compétences synonymes d'avantages stratégiques et tactiques, créateur de valeur pour l'entreprise. Ces compétences nécessaires sont: la rapidité, la précision, la responsabilité et la cohérence.

Le système budgétaire de la définition des objectifs globaux jusqu'au suivi et contrôle budgétaire, il faut concevoir des procédures à chaque niveau du système. S'assurer qu'elles sont régulièrement, facilement applicables et détaillées. L'idéal serait que ces procédures soient compilées dans un manuel. C'est ce qui nous amène dans le chapitre suivant à vous présenter la démarche d'élaboration d'un manuel de procédure.

CHAPITRE II : DEMARCHE D'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURE

Le manuel de procédure est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation. En plus de son aspect descriptif, il intègre le point de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offre ainsi une sécurité dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise.

Nous convenons alors avec LIONEL et VALIN (1992 : 110) que l'existence d'un manuel de procédure devient une nécessité dans toutes les organisations où une seule personne ne peut plus assumer la responsabilité du contrôle interne sous tous ses aspects.

L'utilisateur, en s'appropriant le manuel de procédures, s'affranchit des interprétations possibles sur telle ou telle procédure. Il trouve en effet dans le manuel un guide pratique qu'il entretient lui-même en l'enrichissant, le cas échéant pour l'adapter à ses besoins.

Dans l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise, la phase préliminaire consiste en la revue de procédures. A ce niveau, l'existence d'un manuel de procédure permet une rapide et meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne. Un manuel de procédures régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle efficace et donc une garantie que les opérations ou transactions qu'il soutient sont fiables.

Une telle appréciation peut, dans le cadre d'un audit externe, amener à la formulation d'une opinion favorable sur la fiabilité et à la sincérité des comptes. La formalisation des procédures constitue pour l'entreprise des intérêts à tous les niveaux, pour cela l'entreprise doit mettre beaucoup de sérieux dans son élaboration, donc elle doit respecter scrupuleusement sa démarche d'élaboration.

Ainsi, ce présent chapitre va aborder progressivement : La définition et les objectifs du manuel de procédure, ensuite sa phase de préparation et enfin l'enquête par procédures.

2.1 Définition et objectifs du manuel de procédures

Après avoir défini le manuel de procédure, nous présenterons ses objectifs.

2.1.1. Définition

« une procédure est un document qui décrit et formalise les tâches à accomplir pour mettre en oeuvre le processus. C'est un document de support et de communication qui porte à la connaissance de tous les processus-clés de l'organisation » (Izoland Revue du Dossier : Mars 2004)

HENRY et I. MONKAM-DAVERAT (3ème édition : 16) définissent une procédure comme « un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

Dans la première définition, une procédure est un document tandis que dans la deuxième, elle est présentée comme un enchaînement de tâches mais elles se rejoignent dans le sens d'organisation et communication. En somme nous pouvons dire que :

- le manuel de procédures est un référentiel à usage commun (document de support et de communication) pour tous acteurs au sein de l'entreprise (porté à la connaissance de tous). - -
-c'est un guide opératoire qui indique le circuit (enchaînement de tâches) de traitement des opérations tout en spécifiant :

- la tâche à faire (quoi) ;
le niveau de responsabilité (qui) ;
- les différentes étapes du traitement (quand) ;
- le lieu de réalisation (où) ;
- le mode d'exécution (comment). (en amont par l'expression du besoin et en aval par l'obtention d'un résultat).

Autrement dit, un manuel de procédure est un document qui organise et planifie les activités de l'entreprise en indiquant l'objet, le domaine d'application, le ou les responsables, les documents de référence et les documents associés. En un seul terme, le manuel de procédure est un référentiel dans lequel sont compilées toutes les procédures de l'entreprise.

2.1.2 Objectifs du manuel de procédures

Le manuel de procédure étant une exigence du SYSCOHADA, la formalisation des procédures d'une entreprise dans un manuel cependant vise plusieurs objectifs qui sont aussi importants et dont l'objectif général consiste à expliquer dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin.

Aussi « Le développement et la rédaction d'un manuel doivent viser deux buts essentiels: systématiser et uniformiser le fonctionnement d'une organisation, tout en permettant également de résoudre les problèmes techniques répétitifs. » (UNESCO).

Dans leur ouvrage « rédiger les procédures d'une entreprise », HENRY et MONKAM présente les quatre points suivants comme les objectifs spécifiques généraux du manuel de procédures :

- organisation procédurale ;
- support pédagogique ;
- effet structurant ;
- élément de système de gestion (HENRY&MONKAM-DAVERAT; 2001 :6 :11).

Le manuel de procédure de IFOP est un outil de travail qui remplit différentes fonctions :

- « il est une référence méthodologique permanente pour l'ensemble des intervenants de la procédure ;
- il constitue un outil de formation pour les nouveaux agents des services appelés à intervenir à divers stades de la procédure ;
- il constitue, notamment à l'occasion de ses mises à jour, au développement de réflexions constructives en termes d'organisation, d'efficacité, de perfectionnement...
- il est un document qui, en constituant une présentation, complète, précise et fidèle du travail des services impliqués, sert à évaluer la qualité de la gestion des aides communautaire IFOP mise en œuvre sous l'autorité du ministre chargé des pêches maritimes et de l'aquaculture ;
- enfin et surtout, il répond à une obligation réglementaire pour la période de programmation 2000-2006. » (manuel IFOP ; présentation du manuel : 2004)

A la vue des finalités du manuel de procédure de l'IFOP, nous constatons qu'il existe des objectifs spécifiques généraux et des objectifs spécifiques particuliers à chaque procédure à élaborer.

2.1.2.1 L'organisation procédurale

« Rédiger les procédures implique un raisonnement en terme de processus d'entreprise. Il s'agit en effet d'adapter la norme à la réalité de l'entreprise et donc à écrire le "juste nécessaire" correspondant au besoin de l'entreprise. Il n'existe pas d'inventaire exhaustif des procédures à établir. » (DIAZ in comme rédiger la partie documentaire)

Connaître qui fait quoi et répartir le travail dans l'entreprise, est l'un des enjeux importants de la formalisation. Servant à capitaliser les savoir faire techniques, l'apport du manuel est, à la fois pédagogique et organisationnel.

Dans les systèmes complexes que sont les entreprises, il joue un rôle important en matière de sécurité.

En tant que « mode d'emploi » il permet aux agents de prendre connaissance ; de leurs tâches, du fonctionnement de leur service et pour les esprits curieux du fonctionnement des autres services et du style de direction.

Pour l'entreprise, il s'agit d'un investissement significatif bien que d'ordre immatériel.

Il doit être autant que possible adapté aux besoins des utilisateurs. Sa réalisation a un coût qui peut être élevé. L'effort correspondant est à rapprocher des bénéfices attendus pour l'organisation. Il doit rester économiquement justifié.

2.1.2.2 Un support pédagogique

Le manuel de procédures comme support pédagogique représente à la fois :

- un aide mémoire pour le fait que, l'existence d'une documentation écrite permet à chacun de s'auto contrôler, sans crainte de se dévaloriser aux yeux de ses collègues.

« La première utilisation possible d'une fiche de procédure est celle d'une simple check-list ». (HENRY, 2001 : 39). Cette fiche contient un ensemble d'instructions permettant de traiter une situation définie par un évènement initial et un résultat final.

Ce document détaillé constitue un élément essentiel de sécurité. On peut y trouver des indications de diagnostic et de conduite indispensable. Il fournit à l'opérateur des informations qui lui permettront de vérifier s'il est dans la configuration prévue et donc, s'il est en train de suivre la bonne procédure ;

- un outil de formation car théoriquement, la formation des agents relève de leurs supérieurs hiérarchiques. Toutefois, sous la pression du quotidien, ceux-ci n'accordent guère de temps à cette tâche. L'existence d'un manuel de procédures est un bon moyen de répondre à cette difficulté. Il publie une importante partie des informations nécessaires.

Tout en simplifiant la tâche de l'encadrement en établissant une aide au dialogue, les fiches de procédures servent de point de départ pour la formation des subordonnés. Si elles existent, les dirigeants doivent toutefois s'assurer de leur diffusion ;

- un repère pour l'encadrement pour le simple fait que les fiches de procédure constituent une base de formation pour les responsables hiérarchiques. Ils ignorent souvent les détails pratiques car disposant d'une vue générale sur les tâches accomplies sous leur responsabilité.

2.1.2.3 Un effet structurant

L'entreprise est un univers où s'affrontent des fonctions et des logiques souvent contradictoires entre elles. L'existence de cadre documentaire unique sert de base de système de communication entre les opérationnels et donne de la fluidité à l'organisation.

Les procédures formalisées constituent un facteur de décentralisation dans la mesure où elles fixent les méthodes qui sont admises au sein de l'entreprise et par conséquent rendent la présence des responsables hiérarchiques moins indispensable.

Tout en introduisant une cohérence des méthodes et de comportement entre les unités d'un même groupe, le manuel facilite l'éloignement du système hiérarchique.

Les procédures formalisées constituent aussi un support de contrôle pour l'audit car sans elles, les reproches de l'auditeur aux audités seront sujets de contestation.

Enfin les procédures doivent faire l'objet d'une véritable prise de conscience de tous les intervenants de sorte que chacun puisse entendre la demande dont elles sont l'expression et que leur contenu ait été débattu par les intéressés.

2.1.2.4 Un élément du système de gestion

Les notes de service sont volatiles et leur pérennité ne tient qu'aux mémoires individuelles des utilisateurs. La valeur de celles-ci s'affaiblit très rapidement, elles sont alors réservées aux instructions qui ont une durée de vie limitée. Par contre le manuel apporte une garantie de diffusion et facilite l'accessibilité des informations. Il constitue une base documentaire, suivie de façon centralisée pour un usage décentralisé.

Une fois que le manuel existe, il forme une base utile pour l'analyse des risques et il peut offrir une aide à des actions de modernisation. La « mise à plat » de l'existant constitue en effet un excellent point de départ pour la rationalisation de l'organisation.

Comme pour les logiciels, les procédures font partie du système de formation et de gestion de l'entreprise.

2.2 Les étapes d'élaboration d'un manuel de procédures

Ce tableau résume les différentes étapes d'élaboration d'un manuel de procédures

Tableau 6 : Les différentes étapes de l'élaboration d'un manuel selon DIAZ, HENRY et MONKAM

	DIAZ (in comment rédiger la partie documentaire)	HENRY & MONKAM (2001 :77)
I TRAVEAUX PREPARATOIRES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Détermination de l'étendue de la procédure 2. Détermination des différents acteurs intervenant dans la procédure, pour consultation et concertation 3. Entretiens individuels sur la façon dont sont élaborées les activités relatives à la procédure 	<p style="text-align: center;">Inventorier</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faire le tour d'horizon des missions et des objectifs 2. Hiérarchiser mission, processus, procédures, tâches, gestes... 3. Classer en ensemble et en sous ensembles 4. Définir les équipes concernées : directions, services, etc.
II PROCESSUS DE REDACTION	<ol style="list-style-type: none"> 4. Elaboration d'une première ébauche du diagramme de cheminement du processus 5. Soumission du diagramme auprès des personnes concernées 6. Apport de modifications si nécessaire avec reprise du circuit préalable 7. Rédaction de la procédure à partir du diagramme adopté 8. Soumission de la procédure auprès des personnes concernées 9. Apport de modifications si nécessaire avec reprise des étapes antérieures (7 à 8) 10. Remise de la procédure auprès de la Direction pour approbation 11. Test et expérimentation de la procédure 12. Approbation par l'approbateur 	<p style="text-align: center;">Phase de préparation</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Dressage de la liste initiale 6. Définition d'un code de classement 7. Préparation des dossiers par procédures, l'enquête par procédure <p style="text-align: center;">Enquête par procédure</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. L'établissement d'une description globale 9. Réalisation des interviews 10. analyse de la procédure 11. rédaction de la procédure 12. contrôle de la validité des écrits 13. Centralisation des procédures 14. Révision des procédures

III DIFFUSION	12. Approbation par l'approbateur 13. Implantation et mise à jour de la procédure	15. Edition générale du manuel 16 Mise en application
IV DISPOSITIF PROCEDURE		17 Améliorations 18 Mise à jour

En résumant HENRY et MONKAM-DAVERAT, le manuel de l'IFOP et le manuel de la SOGEBROURSE élaboré par MAZARS & GUERARD CONSULTING, nous allons présenter les différentes étapes de l'élaboration d'un manuel de procédure. L'élaboration du manuel se résume en quatre principales phases :

- les travaux préparatoires ;
- le processus de rédaction ;
- la diffusion et
- la disposition procédurale

2.2.1 Travaux préparatoires

Cette étape permet de faire un inventaire des procédures de l'entreprise, qui consiste d'abord à faire le tour d'horizon des missions et des objectifs, ensuite à hiérarchiser : missions, processus, procédures, tâches, gestes..., à classer en ensembles et sous-ensembles les opérations faisant partie de la même procédure, les procédures incluses dans un même processus. Et enfin à définir dans la mesure du possible, une première attribution des procédures répertoriées, selon qu'elles concernent toute une direction, un service ou encore certains postes de travail. (HENRY&MONKAM-DAVERAT ; 2001 :22)

2.2.1.1 Phase de préparation

La phase de préparation est la phase initiale au cours de laquelle l'on dresse la liste des différents processus et fait le choix de la structure du manuel et de la définition d'un code de classement.

a. Dresser la liste initiale des différentes procédures

Il faudra en premier lieu établir un inventaire des procédures. Cette liste initiale est provisoire, approximative et évoluera au fil des travaux. Elle permettra la facilitation du regroupement des futures procédures en sous familles, par familles, par direction ou services.

Ensuite mettre en place une codification qui servira de classement des fiches dans le manuel.

Et enfin passer à la phase de rédaction par l'ouverture d'une chemise de procédures qui définit la liste des personnes à interviewer. (HENRY & MONKAM-DAVERAT ; 2001 :20)

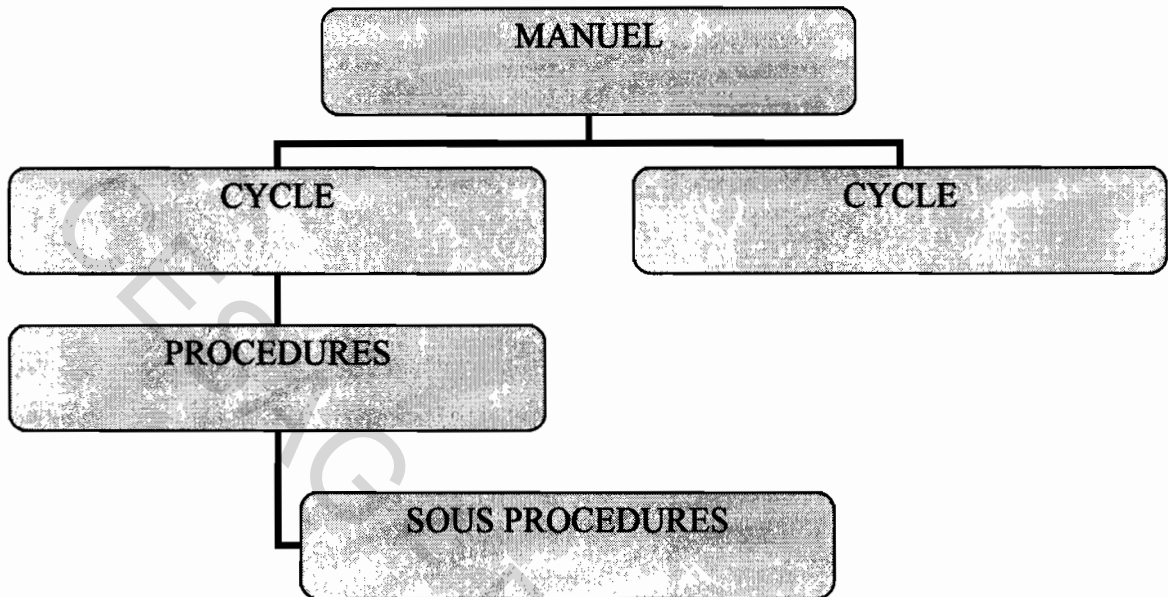
b. Choix de la structure du manuel et définition d'un code de classement

Dans le manuel de procédures, l'ensemble des opérations traitées dans l'entreprise est découpé en cycles (activités de l'entreprise), en procédures ou en sous procédures qui décrivent l'ensemble des opérations qui sont traitées dans un cycle. Les opérations sont numérotées de 1 à N selon leur nature pour chaque procédure. (support pour la confection d'un manuel des procédures ; 20).

« Le manuel de procédures se présente comme un classeur rassemblant des fiches réparties en différentes catégories, cette présentation permet :

- en permanence une actualisation partielle, fiche par fiche ;
- en désolidarisant les fiches, de sélectionner les informations à communiquer en fonction de l'utilisateur. » (manuel IFOP ; présentation du manuel : 2004) ;

Schéma 2: structure du manuel



Source : nous- mêmes

❖ **La structure du manuel**

Il doit aussi avoir une structuration au sein de chaque grande nature de procédure ; celles-ci sont classées par cycles d'opérations homogènes. Cette option offre l'avantage d'aboutir à un manuel homogène, cohérent et facile d'accès pour les acteurs et les contrôleurs du processus. (MAZARS & GUERARD CONSULTING ; manuel des procédures de la SOGEBOURSE, présentation générale, présentation du document, les principes de fonctionnement du manuel)

❖ **La structuration par cycle d'opérations distingue :**

- les principes généraux du cycle qui détaillent les généralités, les procédures concernées et les règles de gestion du cycle ;
- le traitement des procédures une à une qui comprend, la fiche synthétique et la fiche de tâches de la procédure :

❖ **La fiche synthétique comprend :**

- l'objet de la procédure ;
- l'application de la procédure ;
- les règles de gestion particulières ;
- les étapes de la procédure.

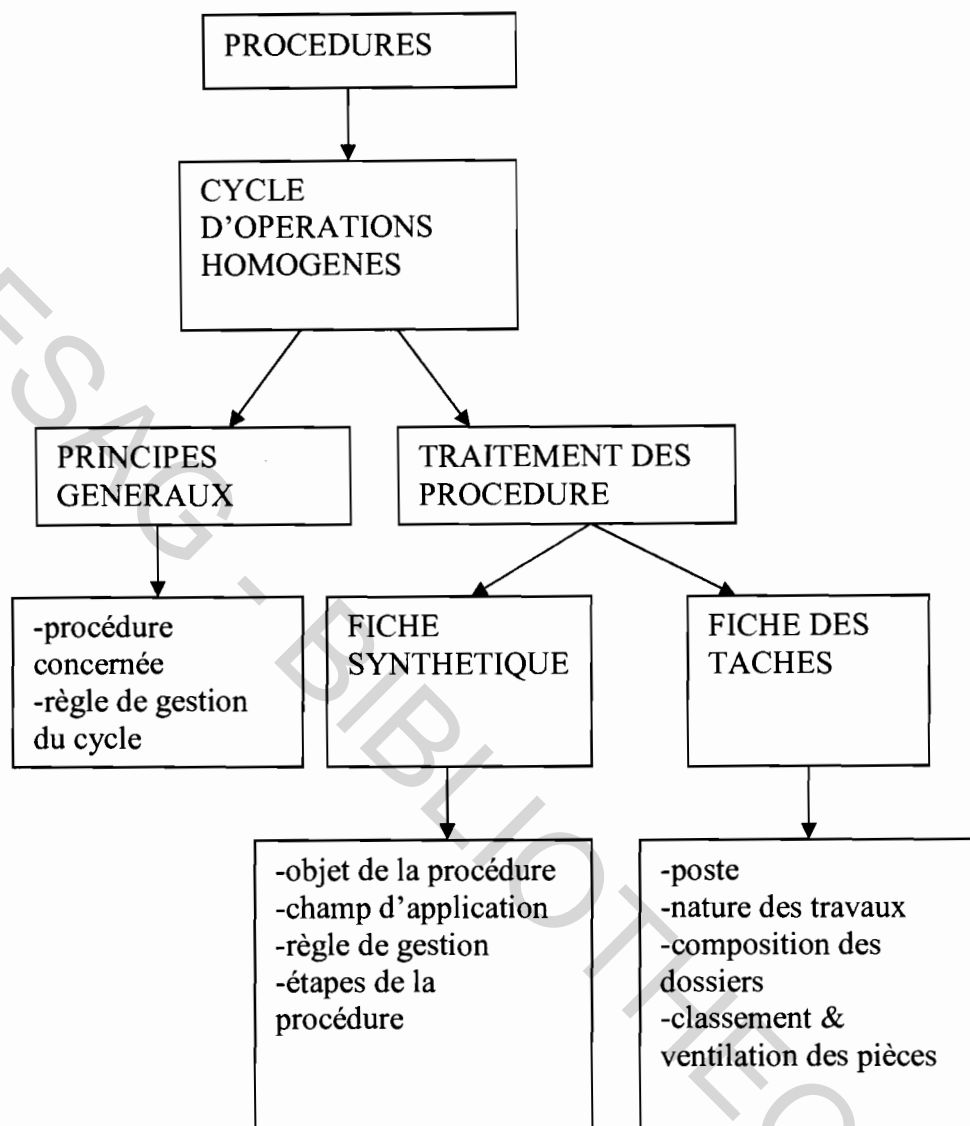
Le canevas type d'une procédure selon le manuel de l'IFOP comprend au minimum les six paragraphes suivants :

1. **Objet** : but de la procédure : on peut également justifier cette procédure ;
2. **Domaine d'application** : où, quand, sur quoi l'objet de la procédure s'applique ;
3. **Equipements; documents associés** : éléments auxquels il est fait appel pour le processus décrit (matériels, modes opératoires, procédures, logiciels.)
4. **Références** : normes internes ou externes régissant la procédure ;
5. **Définitions** : les termes spécifiques utilisés dans la procédure sont explicités afin de faciliter compréhension et communauté de langage.
6. **Contenu** : qui fait quoi comment.

La fiche de tâches est une description détaillée qui met en évidence pour chaque étape de la procédure d'enregistrement :

- le poste qui traite l'étape ;
- la nature des travaux et des contrôles réalisés par chaque intervenant ;
- la description détaillée des tâches effectuées ;
- la composition précise des dossiers envoyés à l'intervenant suivant de la procédure ;
- le classement et la ventilation des pièces de base.

Schéma 3: structure d'une procédure



Source : manuel SOGEBOURSE, manuel IFOP

Le manuel des procédures comporte un cartouche qui reprend les informations de base caractéristiques de la procédure. Le cartouche présente les informations suivantes :

- le nom de la structure :
- le type de document : Manuel des procédures
- REF : le numéro de référence de la procédure ;

- Page : le numéro de page de la procédure étudiée et le nombre total de page de cette procédure ;
- Titre général : la nature de procédure ;
- Titre secondaire : le cycle de rattachement de la procédure ;
- Titre dernier : le nom de la procédure ;
- Version : le numéro de la version de la procédure (MAZARS & GUERARD CONSULTING ; manuel des procédures de la SOGEBOURSE, présentation générale, présentation du document, les principes de fonctionnement du manuel)

❖ **Le plan du manuel**

Les principes d'articulation de la première partie

Le plan synthétique de la première partie du manuel est le suivant :

1. la présentation du document ;
2. la présentation de la société ;
3. la présentation de l'organisation de la société ;

Les principes d'articulation de la seconde partie

La seconde partie du manuel s'articule de la façon suivante :

1. les fiches de postes ;
2. la liste des procédures ;
3. les diagrammes de flux ;
4. les documents utilisés.

Au sein de chaque nature de procédures figurent les éléments suivants :

- le sommaire des procédures abordées,
- les principes généraux,
- les procédures en elles-mêmes.

Le principe de numérotation du système de référence

Les procédures sont référencées en fonction :

- de leur nature (exemple : administratives/financières/comptables/contrôle) ;
- de leur cycle de rattachement ;
- de leur ordre de traitement définis dans le sommaire des procédures.

Ce système d'indexation permet de faciliter les recherches à partir des sommaires ainsi que l'actualisation du document sans avoir à remettre à jour la pagination complète. (MAZARS & GUERARD CONSULTING ; manuel des procédures de la SOGEBOURSE, présentation générale, présentation du document, les principes de fonctionnement du manuel)

Prenons pour illustration, les différentes catégories de fiches du manuel de procédure de l'IFOP.

Le manuel de procédures de l'IFOP comporte des fiches de différentes natures. Il présente une structure pyramidale, du global au particulier.

Il comporte :

- des fiches IN « Introduction » : elles présentent ce qu'est le manuel de procédures, et mettent en exergue les leçons tirées du passé ainsi que les engagements pris pour l'avenir ;
- des fiches OR « organisation » : elles présentent des informations générales sur les procédures, les services instructeurs, les bénéficiaires ;
- des fiches PR « Procédures » : elles présentent le contenu des différents aspects de la gestion d'une aide, en distinguant d'une part les opérations transversales de coordination et de pilotage, et d'autre part les différentes phases de la « vie » d'un dossier de demande d'aide.

Ces fiches de procédures sont le cas échéant complétées et détaillées par :

- ces fiches MO « Modes opératoires » : elles décrivent de manière très détaillée le déroulement de certaines opérations à réaliser au cours du traitement des demandes d'aides ainsi que la méthodologie afférente aux contrôles à effectuer ;
- des fiches DE « documents d'exploitation » : elles constituent des documents à utiliser de manière pratique, à divers stades de la procédure IFOP.

2.2.2 Processus de rédaction

Le processus de rédaction comprend : l'enquête par procédure, la description globale, la réalisation des interviews, la rédaction et enfin le contrôle de la validité.

2.2.2.1 Enquête par procédures

Après avoir établi une description globale de la procédure, l'on procède à la réalisation des interviews, ensuite à la rédaction du manuel et enfin au contrôle de la validité des écrits.

2.2.2.2 Etablir une description globale

Pour avoir une description globale de la procédure, le rédacteur doit prendre rendez-vous avec un chef de service ou un responsable de département susceptible de lui donner une vue d'ensemble de la procédure. Cet entretien préalable permet en particulier de contrôler l'identification de la procédure concernée. Il peut d'ailleurs en résulter une première modification de la liste initiale. (HENRY&MONKAM-DAVERAT ; 2001 : 23)

2.2.2.3 Réaliser les interviews et la rédaction

Au cours de cette phase, le rédacteur va procéder, aux interviews nécessaires pour avoir une connaissance claire, complète et précise de chacune des procédures. Ensuite, il collecte tous les documents écrits et les supports techniques nécessaires à ses travaux d'analyse et de rédaction. Enfin cette phase s'achève lorsque chaque dossier de procédure est considéré comme complet.

La rédaction doit être formulée dans un langage accessible à tous les intervenants potentiels. Il est souvent indispensable de constituer un lexique pour garantir une homogénéité de vocabulaire entre les rédacteurs s'il en a plusieurs. (HENRY&MONKAM; 2001 : 24)

a) la forme, la qualité et le style

• **la forme**

Le fond et la forme du manuel de procédures constituent des aspects importants. Au niveau de la forme, il faut choisir la mieux appropriée. Il est préférable d'utiliser des classeurs à feuillets mobiles pour des questions de mise à jour.

En effet le manuel qui est un document physique, il est constitué souvent de plusieurs tomes selon la nature et l'importance des cycles.

Il se présente sous la forme de classeur de feuillets amovibles pour des besoins de mise à jours, sur chaque feuillet, il est mentionné :

- la date d'élaboration de la procédure,
- la date d'approbation,
- la date de modification (éventuellement).

La forme suivante peut être adoptée :

- découper le manuel de procédure en cycle d'activités ;
- affecter un code de préférence alpha numérique ;
- chaque document inséré dans un cycle doit rappeler la référence principale et recevra un numéro d'ordre séquentiel,
- chaque document sera paginé et portera une date de création, la mention « originale » ou « mise à jour » et le nombre total de pages qu'il comprend,
- chaque page comportera toutes ces références.

b) La qualité et le style

Les manuels répondent à des besoins divers et ont toujours un rôle pédagogique. Ils doivent être rédigés dans un langage aisément accessible à tous les utilisateurs.

La présentation graphique du document est importante. Il est en général divisé en parties autonomes, différenciable par le style et la typographie .Cette partition du texte sert à hiérarchiser l'information et faciliter différents modes de lecture : parcours rapide, apprentissage détaillé, mémorisation des points clés, recherche d'une confirmation, etc.

Selon Henry et Monkam (2001 :60) « pour être opérationnelles, les procédures doivent être :

- d'un accès rapide, et donc... claires ;
- d'une lecture courante et donc... concrètes ;
- d'un contenu explicite, et donc... précises ;
- continûment mises à jour, et donc... réalistes ».

En ce qui concerne le style, les procédures ne doivent présenter aucune ambiguïté quant à leur compréhension et de ce fait le texte doit être accessible avec les caractéristiques suivantes :

- être découpé en paragraphes courts, d'une lecture rapide ;
- être rédigé selon la séquence : verbe- complément ;
- donner des verbes d'action à l'infinitif ;
- poser un repérage précis des lieux ;
- indiquer les effets prévisibles.

Ainsi donc le style rédactionnel doit être simple clair et homogène. Il faut utiliser un vocabulaire connu de tous, il convient d'écarter tout ce qui peut être source d'incompréhension ou de confusion ; pour cela il est conseillé d'éviter :

- les notes de bas de page,
- les phrases à double négation,
- les symboles ésotériques, les grecques, les mots étrangers, ...
- généralement, les mots qui peuvent être lus de travers.

c) L'interview

Au cours de cette étape, il s'agit pour le rédacteur de constituer l'ensemble des tâches et des opérations qui composent la procédure. Il va poser des questions ouvertes qui vont permettre de découvrir le sujet, et des questions fermées pour obtenir certaines précisions.

Les portent essentiellement ? Sur les acteurs, sur les faits et sur les délais (A.HENRY & MONKAM-DAVERAT ,2002 :85) ; il s'agit de savoir « qui fait quoi, comment et à quel moment ? »

La liste non exhaustive de questions à poser lors de l'interview :

- Quel est le point de départ de la procédure et quelles sont ses variantes ?
- A quel moment de l'année, du mois, de la semaine, de la journée ?
- Quel est le résultat ?
- Qui sont les destinataires ?
- Qui sont les principaux acteurs ?
- Où sont-ils placés ?
- Quel sont les métiers ou les matériaux utilisés ?
- Pouvez vous décrire vos principales tâches au cours de la procédure ?
- Quel est le mode opératoire ?
- De quelle documentation disposez-vous ?
- D'où viennent les informations ?
- Quand sont elles disponibles ?
- Quels sont les cas les plus fréquents et comment les résoudre ?
- Quels sont les aspects les plus importants et les plus difficiles ?
- Quels sont les écarts éventuels entre la théorie et la pratique ?
- Quelles sont les quantités traitées ?
- Quels sont les contrôles prévus ?

2.2.1.3 Contrôler la validité des écrits

Avant toute diffusion officielle dans l'entreprise, la validation d'un manuel s'effectue en deux grandes étapes. Les documents rédigés font l'objet d'une validation, effectuée en commun entre le rédacteur et les utilisateurs, notamment avec les personnes interviewées. Et l'équipe projet procède à une validation d'ensemble afin de s'assurer de la cohérence globale du système de procédures. (A.HENRY & MONKAM-DAVERAT ,2001 : 26)

Au niveau de l'unité utilisatrice : L'objectif de cette première phase est de contrôler que la fiche procédure est conforme à la réalité. Elle consiste à s'assurer, que chaque fiche procédure a bien retranscrit toutes les tâches, les liens qui existent entre elles, les acteurs concernés, les délais, en y joignant les copies de supports utilisés. Cette vérification peut elle même se dérouler en deux temps. Tout d'abord, les projets de fiches sont diffusés, pour commentaires et corrections, auprès des personnes interviewées lors de l'enquête. Puis, après la prise en compte des observations reçues, les fiches sont approuvées au niveau du responsable du service.

Au niveau de l'entreprise (l'entreprise et la direction générale) : Elle comporte elle même trois plans : un contrôle de conformité sur le terrain, une mise en forme globale du système et enfin, une relecture générale pour approbation.

- ✓ Le contrôle de conformité de l'écrit par rapport à l'existant. Ce contrôle s'effectue alors sous forme de sondages aléatoires. En cas de divergence, une enquête approfondie permet d'expliquer le défaut de conformité et éventuellement d'apporter une correction sur la fiche.
- ✓ La centralisation des procédures, en vue de la constitution des manuels. Elle est l'occasion d'effectuer un contrôle de cohérence globale. Cette mise à plat permet d'éviter des doublons ou des incohérences entre services.
- ✓ La relecture générale des procédures au niveau des services de méthodes (s'il existe dans l'entreprise) ou d'un service similaire, afin de procéder à leur révision.

2.2.3 La Diffusion

« Une fois ces ultimes vérifications terminées, la cellule projet doit se préoccuper d'assembler les volumes et les diffuser. La compilation des procédures s'accompagne de la création de tous les documents qui encadrent les différents volumes : sommaire, présentation générale, index, ... » (.HENRY & MONKAM-DAVERAT ,2001 : 37)

La diffusion se résume à :

- l'édition du manuel (Structure des manuels, Liste de diffusion, confection des livrets et des classeurs) ;
- la mise en application (information des utilisateurs, dispositif de mise à jour permanente et la mise en application progressive).

2.2.4 .Disposition procédure

Amélioration et mise à jour

De nouvelles améliorations pourront être proposées à l'issue de ces différents contrôles. Tout changement ne pourra cependant être entériné qu'avec la participation des intéressés.

En plus de ce qui a été dit plus haut, le manuel de procédure est un document susceptible d'être modifié et mis à jour au fur et à mesure de l'évolution de la société et de son activité.

« La mise à jour du manuel doit faire l'objet d'une note de service émanant de la Direction Générale. Une numérotation appropriée des notes de service relatives à l'actualisation du manuel doit permettre d'en suivre l'exhaustivité. » (MAZARS & GUERARD CONSULTING ; manuel des procédures de la SOGEBOURSE, présentation générale, présentation du document, les principes de fonctionnement du manuel).

La liste des natures de procédures et des cycles d'opérations ne peut faire l'objet d'actualisation qu'à titre exceptionnel. Par contre, des ajouts éventuels peuvent être opérés concernant les procédures au sein de chaque cycle.

L'actualisation nécessite :

- ✓ à modifier le sommaire des procédures du cycle concerné si nécessaire ;
- ✓ à insérer une nouvelle procédure ou sa version actualisée ;
- ✓ à mettre à jour les fichiers informatiques qui supportent le manuel des procédures.

Le manuel de procédures doit être édité en autant d'exemplaires que d'acteurs dans le processus. Il en faut au minimum un exemplaire complet par service et un exemplaire partiel pour chaque intervenant dans les procédures. (MAZARS & GUERARD CONSULTING ; manuel des procédures de la SOGEBOURSE, présentation générale, présentation du document, les principes de fonctionnement du manuel)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le souci de mener à bien notre étude sur l'élaboration du manuel de procédure du cycle budgétaire de la CO.PHA.SE, nous avons adopté le modèle d'analyse ci-après. Ce modèle s'inspire de la méthodologie classique d'une mission d'audit.

3.1 Modèle d'analyse

3.1.1 Prise de connaissance générale de l'entreprise

Nous allons collecter des informations portant sur le statut juridique, l'organisation, le secteur d'activité, le chiffre d'affaires, etc. de la CO.PHA.SE. Cette étape permet d'avoir des informations précises sur l'organisation audité.

3.1.2 Evaluation des procédures

Au cours de cette phase, nous allons évaluer le dispositif de contrôle interne du cycle budgétaire. D'abord cette évaluation passe par la prise de connaissance des procédures existantes du cycle, c'est-à-dire collecter au près du DAF et des responsables de services des données qui nous permettront d'avoir un organigramme détaillé, une bonne description des attributions de chaque porte, une définition des responsabilités et des objectifs du manuel et son champ d'application. Ces données seront collectées à partir de la prise de connaissance des documents de l'entreprise (les statuts, l'organigramme, les fiches de portes, le budget...) et de l'interview du DAF et des responsables de processus. Ensuite à partir de toutes ces données, nous ferons une évaluation qui va nous permettre de déceler les points forts et leur degré d'application, ainsi que les points faibles de la procédure. Le système de contrôle interne doit nous permettre de comprendre :

- l'environnement général de contrôle interne,

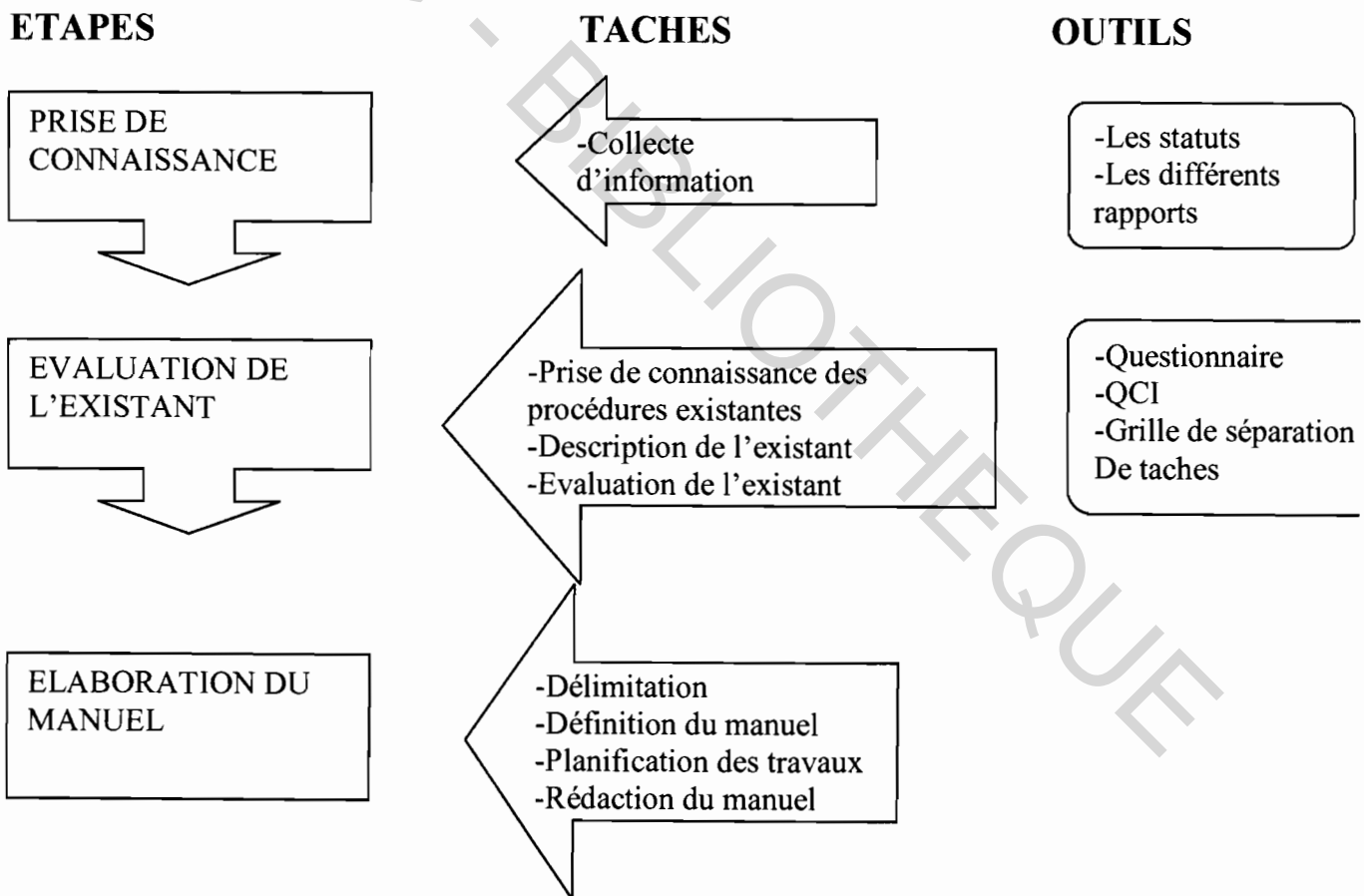
Les procédures de contrôle qui désignent les politiques et procédures définies par la direction afin d'atteindre les objectifs spécifiques.

Enfin nous allons déterminer dans quelle mesure nous pouvons nous appuyer sur l'efficacité de la procédure et avoir une idée définitive du degré de confiance que nous allons accorder au dispositif de contrôle interne.

3.1.3 Elaboration du manuel de procédures

Cette phase consiste à formaliser les procédures cycle budgétaire dans un référentiel qui servira de mode d'emploi pour toutes les tâches à effectuer dans le cadre du cycle de l'élaboration du budget et du cycle suivi et contrôle.

SCHEMA 4: MODELE D'ANALYSE



3.2 Techniques et outils de collecte de données

3.2.1 La prise de connaissance

Au cours de cette étape, nous effectuerons la visite des différents services de la CO.PHA.SE. Ensuite nous ferons des entretiens avec les responsables de services (le chef de l'agence centrale, le chef d'une agence commerciale, le chef comptable, le chef du service informatique et le DAF) pour avoir un aperçu des grandes lignes de la procédure et pour se faire designer et présenter les personnes intervenant matériellement dans la procédure. Pour terminer cette étape, nous consulterons un certain nombre de documents d'origine interne (le budget, statuts, différents rapports...) et externe pour renforcer notre connaissance de l'entreprise.

3.2.2 L'évaluation et la rédaction des procédures

Cette étape mettra en évidence l'utilisation des techniques et des outils suivants :

- l'interview ;
- le questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- la grille de séparation des tâches.

- L'interview

Il permet d'obtenir une description du travail de chaque personne intervenant dans la procédure. Cette étape consiste à obtenir de l'acteur concerné, la description des différentes tâches relevant de sa responsabilité, les différents supports qu'il utilise et les destinataires de ces supports. Ensuite, on lui demande au besoin des précisions afin de clarifier certains points confus.

L'interview est un moyen efficace pour organiser la réflexion et les recherches et surtout pour bien définir le champ d'application de notre mission ; de prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier d'en mesurer l'importance et préparer l'élaboration des questionnaires de Contrôle Interne.

L'interview se fera avec le DAF et les responsables de services ; les grandes lignes de l'entretien porteront sur :

Connaissance du contexte socio-économique :

- taille et activité de l'entreprise ;
- situation budgétaire ;
- situation commerciale ;
- effectifs et environnement de travail.

Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :

- organisation générale et structure ;
- organigrammes et relations de pouvoir ;
- environnement informatique.

Connaissance du fonctionnement de l'entreprise

- méthodes et procédures ;
- informations réglementaires ;
- organisation spécifique de l'entité ;
- système d'information

- Déroulement des entretiens

Le déroulement de l'entretien commence d'abord par la prise un rendez vous par téléphone avec notre interlocuteur. Ensuite après l'obtention du rendez vous, nous établissons un questionnaire que nous lui administrons le jour de l'entretien.

Au cour de l'entretien, d'abord nous présentions le problème à notre interlocuteur en lui disant que nous recherchons une description de certaines opérations. Ensuite nous lui administrons notre questionnaire tout en lui demandant d'expliquer et de décrire de façon détaillée de la partie du travail qu'il exécute personnellement. De temps en temps nous orientons le débat en posant des questions, et en demandant des explications. En fin d'entretien, nous lui indiquons que nous sommes susceptibles de demander ultérieurement d'autres précisions ou compléments.

- Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le QCI est l'outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de l'Audit.

C'est une grille d'analyse dont la finalité est de nous permettre d'apprécier le niveau de contrôle et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de Contrôle Interne, dans l'élaboration du budget

En outre, le QCI nous sera utile en ce qu'il nous permettra de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle, en couvrant tous les aspects à savoir:

« - **Qui ?** Questions relatives à l'opérateur pour l'identifier avec précision. Pour répondre à ces questions, nous utiliserons l'organigramme hiérarchique et fonctionnel, analyser les postes, grilles d'analyse de tâches...

- **Quoi ?** Permet de regrouper toutes les questions pour savoir de quoi il s'agit, quel est l'objet de l'opération (quelle est la nature de la tâche ? quels sont les personnels concernés ?...).
- **Où ?** Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule ;
- **Quand ?** Permet de regrouper les questions relatives au temps (début, fin, durée, planning...)
- **Comment ?** Questions relatives à la description du mode opératoire » (ROQUET, THIAUDIERE & TILLOY 2000-2001).

Ces 5 questions regroupent tous les points de contrôle susceptibles d'être observés.

- La grille de séparation des tâches

Encore appelée Tableau de Répartition des Responsabilités (TRR), cette grille permet :

- à l'entreprise de recenser dans les détails, les missions, attributions et tâches de l'ensemble de ses collaborateurs, afin de préciser les niveaux de responsabilité de chacun ;
- à chacun de connaître avec précision le contenu de son poste et de se positionner correctement par rapport aux autres collaborateurs qui assument une responsabilité en amont ou en aval du poste considéré ; en somme il s'agit pour chacun des agents de l'entreprise de connaître leur cahier de charge.

Le TRR est, dans un premier temps, utilisé pour déterminer qui est responsable de quoi. Sur la base de l'état des lieux ainsi réalisé, le TRR permet, dans un deuxième temps, de remédier aux dysfonctionnements mis en évidence en permettant une nouvelle répartition des rôles et des tâches. Par la suite, il est impératif que le TRR soit considéré non pas comme un document immuable mais comme une base de travail sur laquelle peuvent s'opérer divers changements au fur et à mesure que la vie de l'entreprise le demande. (VOIRIN, définir les fonctions, 1998 : 15)

Le questionnaire du contrôle interne est administré aux acteurs intervenant dans le processus au cours de l'entretien.

3.2.3 Les supports de présentation :

Il existe plusieurs supports de présentation de présentation du manuel :

- le diagramme de flux (flow-chart) ;
- la fiche des tâches ;
- les dérivés ;
- les plannings

Cependant, nous choisirons la fiche des tâches pour la présentation de notre étude à savoir l'élaboration du manuel de procédures du cycle budget de la CO.PHA.SE

CONCLUSION

Le manuel de procédure est l'un des principaux dispositifs du contrôle interne, donc la maîtrise de son élaboration ne pourra que renforcer sa position dans les organisations et aider à en faire un élément de culture d'entreprise.

Cependant, il est indispensable que son élaboration et la gestion de sa mise à jour restent indépendantes de toute structure de contrôle et notamment de l'audit interne. Il faut rappeler en effet que, selon une règle constante de la profession, la neutralité de l'auditeur exige qu'il n'intervienne pas dans la mise en forme des instructions et des règles qu'il est ensuite appelé à contrôler.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Le langage écrit n'est plus la simple transposition du langage parlé. L'écrit favorise l'analyse rationnelle et le développement de l'esprit critique. Le passage de l'oral au support graphique donne du recul. Il fixe l'information et apporte une plus grande souplesse d'utilisation.

L'écrit permet un stockage et une accumulation illimitée du savoir. Il multiplie le nombre d'interlocuteurs possible et facilite une diffusion bien au-delà des contacts personnels. La connaissance devient impersonnelle et intemporelle.

Dés lors, les manuels de procédures apparaissent comme un nouvel outil du savoir. Ils sont tournés vers le futur.

Les procédures ne sont plus seulement un outil de gestion, de nos jours, elles sont aussi un vecteur de modernisation ; car en plus de permettre à l'organisation de se protéger des risques majeurs et d'un excellent support pour le transfert du savoir-faire, elles sont aussi une perspective d'avenir. De ce fait la Direction Générale doit être sensible à leur mise en oeuvre.

Après cette partie théorique, nous allons effectuer l'élaboration du manuel du cycle budgétaire de la CO.PHA.SE.

DEUXIEME PARTIE:

ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURE

DU CYCLE BUDGETAIRE

INTRODUCTION

La mise en oeuvre et l'application quotidienne d'un outil de gestion repose en grande partie sur l'application des principes et normes ; en outre la possession d'un manuel de procédures. Ce dernier représente les nombreux avantages à formaliser, à regrouper et à structurer de façon cohérente l'ensemble des procédures d'une entreprise.

La rédaction d'un bon manuel de procédure du cycle budgétaire doit respecter différents principes et éviter plusieurs embûches pas toujours évidentes. La prise en compte des éléments énoncés dans la première partie de notre étude devrait nous permettre de produire un manuel efficace et efficient pour la CO.PHA.SE.

L'objectif de la deuxième partie de notre étude est la rédaction de la procédure de l'élaboration, du suivi et du contrôle du budget. Pour commencer, nous présenterons la CO.PHA.SE ; ensuite décrirons et l'évaluerons l'existant et après l'élaboration du manuel ; nous ferons des recommandations.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA CO.PHA.SE

La CO.PHA.SE est le deuxième grossiste répartiteur sénégalais en produits pharmaceutiques, le leader étant Laborex. Elle emploie 110 personnes situées soit au siège, soit dans une de ses trois agences et a réalisé en 2004 un chiffre d'affaires d'environ 16 milliards de francs CFA. Créée en 1992, c'est une filiale du groupe Pharmafinance Holding qui est à l'origine de nombreuses sociétés similaires à la CO.PHA.SE, situées en Afrique de l'Ouest et aux Antilles. Ce groupe a également construit une centrale d'achat (Planetpharma), située à Rouen, étant le principal fournisseur de ces sociétés ainsi que la société DII, chargée de la gestion du système informatique du groupe.

Cette entreprise est un intermédiaire entre les laboratoires internationaux et les pharmacies locales. Son activité consiste à fournir plus de cinq cents officines à travers le Sénégal à partir d'une gamme de plus de cinq milles références de produits, fournis par plus de cent cinquante laboratoires internationaux.

Comment contrôler les ressources et fonctionnement et comment développer des réflexions constructives en terme d'organisation, d'efficacité et de perfectionnement afin de se maintenir et de conquérir de nouveaux marchés, telle est la question centrale à laquelle chaque responsable est amené à répondre.

Cette deuxième partie portera sur l'élaboration du manuel de procédure du cycle budgétaire de la CO.PHA.SE. Avant cette étape, nous allons présenter la structure à travers son histoire et son organisation, ensuite nous aborderons le processus d'élaboration, du suivi et du contrôle du budget, enfin le dernier chapitre présentera nos recommandations pour une meilleure organisation du processus budgétaire.

4.2. Mission et organisation

Cette section présentera la mission, la structure organisationnelle et le fonctionnement de la CO.PHA.SE.

4.2.1 Mission

La CO.PHA.SE a pour objet l'achat, l'importation, l'exportation et la vente en gros de produits pharmaceutiques, connexe et dérivés.

Elle participe directement ou indirectement dans toutes les entreprises commerciales ou industrielles pouvant se rattacher à l'un des objets précités, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de souscription, d'achat de titres ou de droits sociaux, fusion, association en participation ou autrement .

Elle répond à un besoin concret des pharmacies. Elle occupe 37% des parts de marché privé du médicament au Sénégal et appartient à 250 pharmaciens. Elle emploie actuellement 106 personnes dont 15 cadres, met en œuvre une logistique pour développer ses activités en direction des officines.

La CO.PHA.SE compte environ 700 clients, composés principalement de pharmacies sénégalaises, mauritaniennes et guinéennes. Elle approvisionne également des hôpitaux, des cliniques et des laboratoires d'analyses.

4.2.2. Organisation

La CO.PHA.SE est administrée par un conseil d'administration de trois membres au moins et douze au plus qui sont nommés par l'assemblée générale ordinaire. Ce conseil doit être composé, pour plus de la moitié de ces membres, de pharmaciens et d'un comité composé de huit administrateurs locaux, le DG et le DAF.

Pour répondre à la demande quotidienne dans les meilleurs délais, la CO.PHA.SE est divisée en divers services complémentaires permettant la bonne conduite du processus depuis la commande et l'importation des marchandises jusqu'à la livraison des clients.

a) Les services administratifs

L'administration coordonne et administre les activités de la centrale et des agences. Elle est composée:

- Du directeur général
- Du secrétariat du DG
- De la direction Administrative et financière
- Du service de la comptabilité
- De la trésorerie
- Du service logistique
- Du service des ressources humaines
- Du coursier.

b) Le service informatique :

L'informatique assure la maintenance du système central et des périphéries, se charge du paramétrage et de la mise à jour du logiciel de l'entreprise et de contrôler les prises de commandes réalisées par les opérateurs de saisie.

c) L'agence centrale

C'est l'agence centrale qui se charge de l'approvisionnement des agences commerciales, elle est composée de :

- Du pharmacien responsable d'agence
- D'un assistant
- Du service transit
- D'un magasin

Sa mission principale est la gestion des stocks des trois agences et ses principaux objectifs sont donc de limiter les ruptures de stocks et de minimiser le nombre de produits périmés.

Pour cela, elle s'occupe :

- Des commandes des fournisseurs
- Du transport et de la réception des commandes
- De la gestion des avaries

d) Les agences commerciales

Chaque agence fournit les pharmacies de la zone à laquelle elle est rattachée.

Chaque agence a :

- Un pharmacien responsable d'agence
- Un assistant du responsable
- Un service déballe
- Un responsable magasin
- Un service expédition
- Un service saisi
- Caisse

Les agences ont trois types d'activités :

- La réception et le stockage des marchandises ;
- La livraison des marchandises aux différents clients ;
- La préparation des commandes et le service après-vente.

4.2.3 Services offerts

Dans le secteur pharmaceutique, la gestion des stocks est très complexe pour plusieurs raisons. La première est qu'une rupture de médicaments, en plus d'être une perte pour l'entreprise, peut devenir un problème de santé publique. La seconde est que les médicaments sont des denrées périssables ; il est donc nécessaire de commander les quantités justes.

Pour ces raisons la CO.PHA.SE est organisée de la façon suivante :

- Administration,
- Agence centrale et
- Trois agences commerciales.

Ces services offerts sont les suivants :

- Accompagnement quotidien de la prise de commande à la livraison, en moins de 24 heures,
- Offre d'une gamme large et diversifiée de 5000 références de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques fournis par plus de 150 laboratoires internationaux.
- Formation continue de l'équipe officinale, par des communications, en partenariat avec des laboratoires.
- Accompagne les pharmaciens dans l'installation de leurs officines

En guise de conclusion, nous pouvons retenir que La coopération pharmaceutique sénégalaise (CO.PHA.SE) est un grossiste répartiteur en pharmacie. Son activité consiste à importer des produits pharmaceutiques en provenance de divers laboratoires d'Europe et d'Asie avant de les distribuer aux officines sénégalaises.

Cette société est dirigée par un pharmacien, Monsieur Awuvé, car l'article L596 du code de la santé stipule que : « la fabrication, l'importation, l'exportation et la distribution en gros de médicaments[...] ainsi que l'exploitation des spécialités pharmaceutiques peuvent être effectués uniquement dans des établissements pharmaceutiques régis par la présente section : toute entreprise comportant au moins un établissement pharmaceutique doit être la propriété d'un pharmacien ou appartenir à une société à la gérance ou à la direction générale de laquelle participe des pharmaciens dans les conditions fixées par décret. »

CHAPITRE V : DESCRIPTION ET EVALUATION DE L'EXISTANT

La description de l'existant a été possible qu'à la suite d'une série d'entretiens avec les différents chefs de services, le DAF, les différents chefs d'agence et la secrétaire du DG. Toutes ces personnes ont été choisies par rapport au fait qu'elles interviennent à un moment ou à un autre dans le déroulement de la procédure d'élaboration du budget.

Comme nous allons développer dans un chapitre plus haut, l'animateur principal du cycle budgétaire est le contrôleur de gestion et que ce rôle est joué à la CO.PHA.SE par le DAF. Nous allons commencer ce chapitre par la mission assignée au DAF avant d'aborder la description et l'évaluation de l'existant.

5.1 Les missions assignées au service DAF

La mission du DAF selon sa fiche de poste de la CO.PHA.SE:

- Produire dans les délais les états financiers ;
- Fiabiliser les états financiers ;
- La gestion fiscale et sociale ;
- Confection et suivi de l'exécution du budget ;
- Assurer une allocation rationnelle des ressources de la société
- Assurer une bonne gestion de la trésorerie de la société
- Elaboration et la mise à la disposition de la direction des tableaux de bords
- Sécurisation du patrimoine de la société.

5.2. Le processus budgétaire

Le processus budgétaire de la CO.PHA.SE se compose de :

1. la fixation des objectifs,
2. l'établissement du pré budget
3. la consolidation du budget
4. La validation et l'exécution du budget
5. Le suivi et le contrôle budgétaire.

❖ **Fixation des objectifs**

Le processus budgétaire commence au mois d'août par la fixation des objectifs.

Les objectifs de chiffre d'affaires sont fixés par le siège en fonction de l'objectif général du groupe, du chiffre d'affaires et du taux de marque de la COPHASE ; et ensuite transmis à la CO.PHA.SE.

A la réception des objectifs, le DAF organise une réunion du comité (composé de huit administrateurs locaux, le DG et le DAF) qui est convoqué par le DG.

Suivant les instructions du DG, sa secrétaire se charge de l'expédition des documents (la situation des comptes de fin juillet et différents rapports) et des lettres de convocations aux administrateurs locaux.

Au cours de cette réunion, le comité fait le point sur la situation des comptes de fin juillet, trace les orientations pour le pré budget et fixe les objectifs de chiffre d'affaires de l'année n+1 dans le but d'atteindre ceux du siège.

Les objectifs sont fixés sur la base du taux de marque du mouvement global, de la situation des deux dernières années, de la situation de fin juin et de l'inspection comptable (frais généraux, comptes courant).

Après la fixation des objectifs, le DAF s'organise pour l'établissement du pré budget.

En fonction des objectifs fixés par le comité, il analyse les besoins des agences et leurs taux de vente, leur rentabilité (en se basant sur ceux des deux derniers l'exercices) et établit le pré budget ; qu'il présentera aux chefs d'agence au cours des différentes réunions pour ajustement.

❖ **Etablissement du pré budget**

Le DAF organise des réunions avec les différents chefs d'agence. Il commence par l'agence de BEL-AIR, PIKINE, KAOLACK et termine par l'agence centrale.

Au cours de chaque réunion, le DAF et le chef d'agence font l'analyse poste par poste afin de faire des ajustements pour atteindre les objectifs ; tout en tenant compte des besoins de l'agence.

Les postes auxquels l'on accorde plus d'importance sont les postes client. L'objectif principal qui est l'évolution du chiffre d'affaires est fixé sur la base de l'évolution des deux dernières années, sur le chiffre d'affaires des quatre dernières années et sur le budget d'évolution par clients.

Le DAF termine sa tournée de réunion à l'agence centrale, car son budget de commande dépend des commandes des agences commerciales.

En tenant compte des prévisions de vente des différentes agences, de la saisonnalité des médicaments, le DAF et le chef de l'agence centrale ajustent et consolident le budget de commande des médicaments

Pour les postes autres que les fournitures et matériels informatiques, investissement, et client ; le DAF opère que des ajustements qui lui permettront d'atteindre les objectifs fixés.

Pour les postes fourniture et matériel informatique, c'est le chef du service informatique qui établit le budget de toutes les agences.

Pour leurs besoins en fourniture informatique, en équipement et en maintenance, le chef du service informatique sur la base de données statistiques et en fonction des objectifs, chiffre d'affaires fixé par le comité, il détermine les besoins de tous les services et agences qu'il transmet au DAF pour consolidation.

Le budget des fournitures informatique de toute la CO.PHA.SE est établi par le chef du service informatique.

Les agences remplissent des formulaires d'état d'inventaire de leur besoin en fourniture informatique et à partir de données statistiques paramétrées dans son ordinateur, le chef de service de l'informatique établit les besoins des agences en fournitures informatiques. Ensuite fait un rapport sur les prévisions en fourniture informatique destiné au DAF.

Le chef du service informatique détermine les besoins en fournitures, en équipements et en maintenance de toutes les agences sur la base de données statistiques en fonction des objectifs de chiffre d'affaires fixé par le comité et par rapport aux prévisions du groupe.

Il s'appuie sur les données de l'année antérieure pour faire la commande des imprimés des factures.

❖ **Consolidation**

Le DAF consolide le pré budget qu'il présente à la prochaine réunion du comité début septembre. Après ajustement du pré budget par le comité au cours de la réunion on obtient le budget.

En tenant compte des corrections et des ajustements apportés par le comité, le DAF établit le budget qu'il envoie par courriel au siège à Rouen (France) pour validation.

❖ **Validation et exécution du budget**

Le siège à son niveau fait aussi des ajustements, valide et renvoie le budget final début octobre à la CO.PHA.SE pour exécution.

5.3 Suivi et contrôle budgétaire

C'est le chef d'agence fait une demande achat sur une feuille blanche qui est transmise au service logistique qui établit la liste des fournisseurs et transmet la demande et la liste au DAF pour vérification et contrôle budgétaire, ce dernier à son tour le transmet au DG pour visa. Après son visa, il renvoie la demande au service logistique pour l'établissement du bon de commande.

Le DAF chaque jour suit de près la situation des encaissements qui est établi par la trésorerie.

Il procède au recouvrement des créances clients avec la collaboration des chefs d'agence.

Chaque mois il établit sur Excel des tableaux sur l'évolution du chiffre d'affaires, sur la situation des clients et sur les dépenses de chaque agence et de la CO.PHA.SE.

Il établit des différents rapports sur la situation de la CO.PHA.SE au tard le 5 du mois suivant et le transmet au DG.

Il informe les chefs d'agence du suivi et du contrôle de leur budget au cours d'une réunion qu'il organise chaque mois.

Aussi une fois par mois, il fait le tour des agences pour informer les chefs d'agence sur la situation de leur budget et fait des recommandations et des ajustements.

Le comité tient une réunion deux fois par mois sur la situation de la CO.PHA.SE.

5.4 Evaluation de l'existant

Cette étape consiste à :

- la prise de connaissance du système : l'objectif que nous nous sommes fixé au cours de cette phase est d'évaluer les outils et les mécanismes relatifs à la gestion budgétaire de la CO.PHA.SE.
- la vérification de l'existant du système : il s'agit d'examiner l'évidence du contrôle et l'analyse documentaire. En ce qui concerne le cycle budgétaire, nous n'avons pas pu examiner l'évidence, car le budget avait été déjà élaboré avant notre arrivée. Donc nous nous sommes limités à la description des intervenants dans la procédure.
- l'évaluation préliminaire : elle permet une première appréciation du contrôle interne à travers certains outils (questionnaire de contrôle interne, grille de séparation des tâches...)

5.5. Evaluation des procédures

Puisque la CO.PHA.SE ne pratique pas un système participatif, dans sa procédure d'élaboration du budget, nous constatons l'inexistence de certaines sous procédures qui sont: la fixation des objectifs, la lettre d'orientation et l'arbitrage interne.

Cependant l'évaluation de la procédure en vigueur concerne les points suivants :

- Organisation du service administratif et financier ;
- Acteurs du processus
- Calendrier budgétaire
- Etudes et analyses de l'environnement
- Fixation des objectifs
- Consolidation
- Ajustement du pré budget par le comité
- Contrôle à priori et contrôle à posteriori.

Le tableau ci-dessus présente l'évaluation du service AF et celle du processus budgétaire

Tableau 7 : Tableau d'évaluation

	Observations	Risques
Organisation du service administratif et financier	Absence de : -manuel -contrôleur de gestion -contrôle interne	- de cumul de poste -d'inefficacité et d'inefficience dans le processus
Acteurs du processus	-Manque de participation des chefs de services et d'agences dans l'élaboration du budget -absence de contrôleur de gestion	-de budget non participatif, -de submergement du DAF.
Calendrier budgétaire	-L'établissement du budget commence en août et se termine en octobre -Il n'existe pas un calendrier détaillé indiquant les dates et les actions à mener dans le processus budgétaire	-retard dans l'établissement du budget

PROCESSUS

ETAPES	OBSERVATION	RISQUES
Etudes et analyses de l'environnement	-Pas d'étude et d'analyse de l'environnement	-d'incompatibilité entre objectif et l'évolution de l'environnement
Fixation des objectifs	-Les objectifs sont fixés par le comité et par le siège ce qui permet à la CO.PHA.SE de rester dans les objectifs du groupe -méconnaissance de l'environnement Sénégalais par la France	d'incompatibilité entre objectif du groupe et : -de la mission et la stratégie de l'entreprise -des orientations données par CA -de l'évolution de l'environnement externe et interne de l'entreprise
Pré budget	-Absence de plan d'action et de tableau de bord - Absence de lettre d'orientation -Le budget des services n'est pas élaboré par les responsables de services.	de manque de cohérence du budget avec le plan opérationnel -de manque de responsabilité des chefs de service par rapport aux objectifs de l'entreprise -de manque de motivation du personnel

Consolidation	-Le DAF consolide les budgets qu'il a réalisés sans les participations effectives des chefs de service. -absences de budget de trésorerie et de bilan prévisionnel	-de déséquilibre mensuel entre les encaissements et les décaissements -d'indisponibilité de liquidité
Ajustement du pré budget par le comité	Le comité vient élargir le nombre d'intervenants dans l'élaboration du budget et protège le DAF contre les mécontentements des responsables budgétaires.	
Contrôle à priori	-Absence de fiche d'engagement de dépenses	-de non satisfaction des demandes d'engagements -de dépassement budgétaire -de non suivi des dépenses.
Contrôle à posteriori	-le suivi journalier, -le suivi mensuel, -le suivi semestriel, -le suivi annuel.	

L'évaluation des procédures nous a permis de dégager les forces et les faiblesses du système.

Au titre des points forts, le système nous donne l'assurance :

- qu'il y a une concordance entre les objectifs du siège et les objectifs de la CO.PHA.SE ;
- qu'il existe un budget pour chaque service ;
- qu'il y a une consolidation du budget ;
- que le budget validé découle de l'approbation du comité et du siège ;
- qu'il y a un suivi journalier, mensuel, semestriel et annuel du budget.

Au titre des points faibles nous relevons :

- un manque de participation active des chefs de services et d'agences dans l'élaboration du budget ;
- l'inexistence de l'étude et de l'analyse de l'environnement ;
- la non disponibilité des outils et des canevas de collecte de données pour les centres budgétaire ;
- l'absence de lettre d'orientation, de fiche d'engagement, de budget de trésorerie et de bilan prévisionnel ;
- Que le budget de la CO.PHA.SE n'est pas un budget participatif ; ce qui nous conduit à constater l'inexistence de certains processus (la lettre d'orientation, l'arbitrage...) dans l'élaboration du budget.

Toutes ces faiblesses que nous avons relevées sont dues en grandes parties à l'absence de procédures formalisées. C'est pourquoi dans le cadre de notre mission, nous avons proposé d'élaborer une procédure qui prenne en compte les enseignements tirés des faiblesses rencontrées dans les anciennes procédures et qui feront l'objet de notre prochain chapitre .

CHAPITRE VI : L'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES

Rédiger les procédures implique un raisonnement en terme de processus d'entreprise. Il s'agit pour nous en effet d'adapter la norme à la réalité de l'entreprise et donc à écrire le "juste nécessaire" correspondant au besoin de l'entreprise.

6.1 Prise de connaissance du cycle

La prise de connaissance du cycle à consister à effectuer, premièrement un entretien avec le DAF pour avoir une vue globale de la procédure, ensuite avec les responsables de service pour une prise de connaissance approfondie de la procédure, enfin à l'analyse documentaire.

6.2 Définition des orientations du manuel


La définition des orientations du manuel passe par la définition du contenu et de la forme du manuel, que nous avons fait en accord avec la direction.

- le contenu :
- Les objectifs principaux assignés au manuel de procédure ;
- Le champ d'application du manuel : c'est-à-dire identifier les opérations du cycle, les fonctions, les tâches et poste de travail qui sont concernés par les procédures (les procédures budgétaires)
- Fixer le contenu du futur manuel (la liste des informations que chaque objectif spécifique doit comporter)
- la forme :
- Découper le manuel en cycle d'activité et affecter un code à chaque cycle ;
- Chaque document inséré dans un de ces cycles rappellera la référence principale et recevra un numéro d'ordre séquentiel ;
- Chaque document sera paginé et portera une date de création, la mention <<originale>> ou la mention <<mise à jour>> et le nombre total de pages qu'il comprend.

Une fois le contenu et la forme sont bien définis, il faut toujours en accord avec la direction, définir la structure du manuel afin de faciliter et entamer sa rédaction.

Dans le cadre de notre étude la structure ci-après est celle retenue par le DAF

Schéma 5 : Modèle du manuel

		CYCLE BUDGETAIRE	Date d'application :
		PROCEDURE	Mise à jour
		SOUS-PROCEDURE	Folio n° 4/7
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	

6.3 Procédure d'élaboration du Budget

La procédure budgétaire décrit les opérations relatives à l'élaboration du budget, au suivi et contrôle du budget. Elle s'assure que les objectifs de contrôle interne sont atteints et les règles et principes de gestion sont respectés.

La procédure générale commence par la fixation des objectifs de l'entreprise et se termine par le suivi et le contrôle du budget en passant par l'élaboration et l'exécution du budget.

CYCLE BUDGETAIRE

PROCEDURE D'ELABORATION DU BUDGET

SYNTHESE


REF	TACHES	INTERVENANTS	MATERIALIZATION
BEFO 01	Préparation des documents de fixation des objectifs	DAF	Transmission rapport au DG
BEFO 02	Convocation de la réunion de fixation des objectifs	DG, secrétaire du DG, coursier,	Courrier de convocation Cahier de transmission
BEFO 03	Fixation des objectifs	DG, secrétaire du DG, président du comité, comité	Réunion du comité pour fixation des objectifs
BEFO 04	Rédaction et validation du procès verbal de la fixation des objectifs	DAF secrétaire du DG	Procès verbal validé par le comité
BELO 01	Préparation de la lettre d'orientation	DG, secrétaire du DG	Lettre d'orientation
BEPB 01	Préparation des documents et canevas de collecte des données	DAF	Support de collecte de données et guide d'utilisation
BEPB 02	Préparation des plans d'action et des budgets des directions, services et agences	DAF, responsable budgétaire, chef d'agence centrale,	Plans d'actions et budget par centre budgétaire
BEPB 03	Consolidation des plans d'action et des budgets	DAF	Plans d'actions et budgets consolidés
BEAB 01	Arbitrage interne	DG, DAF, resp. budgétaire, chef d'agence centrale, secrétaire DG	Lettre de convocation, procès verbal, budget de trésorerie, projet de budget

CYCLE BUDGETAIRE

PROCEDURE D'ELABORATION DU BUDGET


SYNTHESE


REF	TACHES	INTERVENANTS	MATERIALIZATION
BEAB 02	Arbitrage du comité	DAF, secrétaire DG	Procès verbal et budget ajusté
BEAB 03	Arbitrage du siège	DAF, siège	Courriel et documents budgétaires ajustés
BEAC 01	Convocation du CA	DG, secrétaire DG, coursier,	Courrier de convocation, réservation de différents services de l'hôtel
BEAC 02	Accueil des administrateurs venant de l'étranger	DG, secrétaire DG, coursier, responsable expédition, chauffeur	Transmission heures et jours d'arrivés au DAF, bon commande, bon de carburant et accueil des administrateur à l'aéroport
BEAC 03	Adoption du budget par le CA	Secrétaire DG, CA,	Adoption du budget
BEAC 04	Rédaction et diffusion du procès-verbal de la réunion du CA	Conseiller juridique, DG, secrétaire DG, administrateur,	Procès verbal validé, courriel et cahier de transmission.
BEAC 05	Paiement des jetons de présence	Chef comptable secrétaire DG, coursier,	Chèque, ordre de virement et courrier express.
BEAC 06	Correction et diffusion du budget adopté	DAF, DG	Budget final et diffusion

	CYCLE BUDGETAIRE	Date d'application :
	PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET	<i>Mise à jour</i>
	<i>Champ d'application</i>	Folio n° 1/17
	La présente procédure couvre : <ul style="list-style-type: none">- le budget de fonctionnement (produits et charges) ;- le budget d'investissement (investissements et financements).	

	CYCLE BUDGETAIRE	Date d'application :
	PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET	<i>Mise à jour</i>
	<i>Objectifs de contrôle interne</i>	Folio n° 2/17
<p>La présente procédure vise à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer de la pertinence et de la fiabilité du système budgétaire comme moyen de contrôle pour atteindre les objectifs financiers et opérationnels. 2. S'assurer du réalisme et de la pertinence du cadre et des plans budgétaires en rapport avec l'organisation et les opérations. 3. S'assurer que les budgets sont élaborés conformément à la mission de la COPHASE, aux orientations définies par son conseil d'administration et à l'évolution de ses environnements interne et externe. 4. S'assurer que le système de prévision est suffisant pour anticiper et couvrir les besoins de trésorerie et pour utiliser la trésorerie excédentaire. 5. S'assurer que la séparation des fonctions est suffisante. 		


	<h1>CYCLE BUDGETAIRE</h1>	Date d'application :																										
	<h2>PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET</h2>	Mise à jour																										
	<i>Principes et règles de gestion</i>	Folio n° 3/17																										
<ol style="list-style-type: none"> 1. Le budget annuel de la COPHASE découle de son plan stratégique. 2. Le processus budgétaire est un processus participatif : les objectifs, les plans d'actions et les budgets qui en découlent sont négociés avec la direction de la COPHASE. 3. Le budget est élaboré sur la base de plans d'action qui eux-mêmes sont établis sur la base d'objectifs négociés. 4. Il est mensualisé. 5. Le calendrier budgétaire respecte les dates et périodes suivantes : <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">ETAPES</th> <th style="text-align: left;">PERIODES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) Rapports d'exécution budgétaire à mi-parcours, rapport d'audit, rapports divers</td> <td>Début août</td> </tr> <tr> <td>2) Fixation des objectifs et actualisation du plan stratégique</td> <td>Au plus tard le 25 août</td> </tr> <tr> <td>3) Lettre d'orientation générale</td> <td>Fin août</td> </tr> <tr> <td>4) Plans d'actions et budget des services et des agences</td> <td>Au plus tard le 15 septembre</td> </tr> <tr> <td>5) Première Consolidation</td> <td>Au plus tard le 17 septembre</td> </tr> <tr> <td>6) Arbitrage budgétaire interne et par le Comité</td> <td>Au plus tard le 20 septembre</td> </tr> <tr> <td>7) Deuxième consolidation et élaboration des documents de synthèse</td> <td>Au plus tard le 22 septembre</td> </tr> <tr> <td>8) Envoi des documents au Siège</td> <td>Au plus tard le 25 septembre</td> </tr> <tr> <td>9) Ajustement par le Siège</td> <td>Au plus tard mi-octobre</td> </tr> <tr> <td>10) Envoi du projet de budget au Conseil d'Administration (C.A.)</td> <td>2^{ème} quinzaine d'octobre</td> </tr> <tr> <td>11) Adoption du budget par le C.A.</td> <td>Fin octobre</td> </tr> <tr> <td>12) Exécution</td> <td>1^{er} janvier</td> </tr> </tbody> </table> 6. La DAF conçoit et met à la disposition des centres budgétaires des outils et des canevas de collecte de données. 7. Les différents responsables élaborent leurs budgets dans le strict respect des règles et procédures définies. 8. Un budget de trésorerie est élaboré par la DAF. 9. La personne chargée de la consolidation ne remet pas en cause les budgets sans l'avis du responsable budgétaire. 10. Le budget de trésorerie fait partie intégrante des documents soumis au Conseil d'administration. 			ETAPES	PERIODES	1) Rapports d'exécution budgétaire à mi-parcours, rapport d'audit, rapports divers	Début août	2) Fixation des objectifs et actualisation du plan stratégique	Au plus tard le 25 août	3) Lettre d'orientation générale	Fin août	4) Plans d'actions et budget des services et des agences	Au plus tard le 15 septembre	5) Première Consolidation	Au plus tard le 17 septembre	6) Arbitrage budgétaire interne et par le Comité	Au plus tard le 20 septembre	7) Deuxième consolidation et élaboration des documents de synthèse	Au plus tard le 22 septembre	8) Envoi des documents au Siège	Au plus tard le 25 septembre	9) Ajustement par le Siège	Au plus tard mi-octobre	10) Envoi du projet de budget au Conseil d'Administration (C.A.)	2 ^{ème} quinzaine d'octobre	11) Adoption du budget par le C.A.	Fin octobre	12) Exécution	1 ^{er} janvier
ETAPES	PERIODES																											
1) Rapports d'exécution budgétaire à mi-parcours, rapport d'audit, rapports divers	Début août																											
2) Fixation des objectifs et actualisation du plan stratégique	Au plus tard le 25 août																											
3) Lettre d'orientation générale	Fin août																											
4) Plans d'actions et budget des services et des agences	Au plus tard le 15 septembre																											
5) Première Consolidation	Au plus tard le 17 septembre																											
6) Arbitrage budgétaire interne et par le Comité	Au plus tard le 20 septembre																											
7) Deuxième consolidation et élaboration des documents de synthèse	Au plus tard le 22 septembre																											
8) Envoi des documents au Siège	Au plus tard le 25 septembre																											
9) Ajustement par le Siège	Au plus tard mi-octobre																											
10) Envoi du projet de budget au Conseil d'Administration (C.A.)	2 ^{ème} quinzaine d'octobre																											
11) Adoption du budget par le C.A.	Fin octobre																											
12) Exécution	1 ^{er} janvier																											


	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET		<i>Mise à jour</i>
	SOUS-PROCEDURE Fixation des objectifs		Folio n° 4/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEFO 01	Préparation des documents de fixation des objectifs		
	DAF	<ul style="list-style-type: none"> a) Prépare le rapport d'exécution budgétaire du premier semestre de l'année en cours ; b) Rassemble les différents rapports (audit, études diverses), de préférence en format électronique ; c) Transmet l'ensemble des documents au Directeur Général. 	
BEFO 02	Convocation de la réunion de fixation des objectifs		
	DG	<ul style="list-style-type: none"> a) Prend connaissance des différents rapports ; b) consulte le PCA pour la fixation de la date de la réunion du Comité ; c) Donne des instructions à sa secrétaire pour la préparation du courrier de convocation de la réunion du Comité ; d) Transmet les différents rapports à la secrétaire pour reproduction. 	
	Secrétariat du DG	<ul style="list-style-type: none"> e) Rédige le courrier de convocation de la réunion du Comité ; f) le soumet à la lecture et à la signature du Directeur général ; g) Intègre les corrections éventuelles à la demande du Directeur Général ; h) Enregistre le courrier dans le registre «Courrier Départ» ; i) en fait une copie et la classe dans le classeur « Courrier Départ » ; j) Reproduit ou fait reproduire les documents destinés aux membres du Comité ; k) Prépare les plis destinés aux membres du Comité (lettre et documents) ; l) Remplit le cahier de transmission et le confie, ainsi que les plis, au Coursier. 	
	Coursier	<ul style="list-style-type: none"> m) Récupère les plis auprès de la Secrétaire du DG ; n) Transmet les plis aux différents membres du Comité contre décharge ; o) Ramène le cahier de transmission à la Secrétaire du DG. 	
	Secrétariat du DG	<ul style="list-style-type: none"> p) Récupère le cahier de transmission ; q) Vérifie si tous les membres du Comité y ont émarginé ; r) Rend compte au DG de l'état de distribution des plis. 	


	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET		<i>Mise à jour</i>
	SOUS-PROCEDURE Fixation des objectifs		Folio n° 5/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEFO 03	Fixation des objectifs		
	Secrétariat du DG	a) Prépare ou fait préparer la salle de conférence ; b) Accueille et oriente les membres du Comité à leur arrivée.	
	Le Président du Comité	c) Présente et fait adopter l'ordre du jour de la réunion.	
	Le DG	d) Présente les différents documents de base distribués aux membres du Comité.	
	Le Comité	e) Fixe les objectifs opérationnels et financiers de la COPHASE sur la base : <ul style="list-style-type: none"> - des objectifs stratégiques ; - des réalisations des dernières années ; - de l'évolution de l'environnement interne et externe ; - des orientations du conseil d'administration et du siège. 	
BEFO 04	Rédaction et validation du procès de la réunion de fixation des objectifs		
	Le DAF	f) Assure le secrétariat de la réunion ; g) En rédige le procès-verbal ; h) Le soumet aux membres du Comité pour validation ; i) Le transmet, après validation, à la secrétaire du DG pour classement.	
	La Secrétaire du DG	j) Classe le procès-verbal.	

		CYCLE BUDGETAIRE	Date d'application :
		PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET	Mise à jour
		SOUS-PROCEDURE Lettre d'orientation générale	Folio n° 6/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BELO 01	Préparation de la lettre d'orientation		
	DG	<p>a) Actualise le plan stratégique ;</p> <p>b) Prépare le projet de lettre d'orientation. La lettre d'orientation doit préciser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les objectifs globaux de la COPHASE pour l'année à venir ; - les objectifs spécifiques par service et par agence; - le calendrier budgétaire ; - les plafonds de charges pour les postes budgétaires clés. <p>c) Transmet le projet de lettre à sa Secrétaire pour traitement.</p>	
	Secrétaire du DG	<p>d) Met en forme le projet de lettre ;</p> <p>e) Le soumet au DG pour signature.</p>	
	DG	<p>f) Vérifie et corrige éventuellement la lettre ;</p> <p>g) La signe si elle ne contient aucune erreur ;</p> <p>h) La transmet à sa Secrétaire pour traitement.</p>	
	Secrétaire du DG	<p>i) Corrige éventuellement la lettre et la soumet au DG pour signature ;</p> <p>j) S'il y a d'autres corrections à intégrer, la procédure reprend aux tâches f à i précédentes (BELO 01 f à i).</p> <p>k) Enregistre, s'il n'y a plus de corrections, le courrier dans le registre «Courrier Départ» ;</p> <p>l) en fait une copie et la classe dans le classeur « Courrier Départ » ;</p> <p>m) Envoie le courrier aux directions, aux services et aux agences soit par courriel, soit par cahier de transmission.</p>	


	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET		Mise à jour
	SOUS-PROCEDURE Projet de budget		Folio n° 7/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEPB 01	Préparation des documents et des canevas de collecte des données		
	DAF	<p>a) Met à jour les fichiers électroniques de collecte de données et de présentation des budgets ;</p> <p>b) En conçoit d'autres, le cas échéant ;</p> <p>c) En prépare les guides d'utilisation ;</p> <p>d) Transmet, par courriel, les supports et leurs guides d'utilisation aux responsables budgétaires ;</p> <p>e) apporte à ces derniers l'assistance et le conseil nécessaires à l'utilisation des supports.</p>	
BEPB 02	Préparation des plans d'action et des budgets des directions, services et agences		
	Responsables budgétaires	<p>a) Reçoivent la lettre d'orientation et les fichiers électroniques de collecte de données et de présentation des budgets ;</p> <p>b) Etablissent leur plan d'action puis leur budget par rapport au contenu de la lettre d'orientation. Le plan d'actions doit préciser au moins:</p> <ul style="list-style-type: none"> - les objectifs poursuivis; - les activités à mener et leurs périodes d'exécution; - les moyens nécessaires pour les réaliser ; <p>c) Transmettent leur plan d'action et leur budget au DAF.</p>	
	DAF	<p>d) Analyse les différents plans d'action et budgets reçus des centres budgétaires ;</p> <p>e) Contrôle la cohérence des plans et budgets ainsi que leur adéquation par rapport aux objectifs ;</p> <p>f) Apporte, avec l'accord des responsables budgétaires, les ajustements et les corrections nécessaires ;</p> <p>g) Transmet les budgets des agences commerciales au Chef de l'Agence centrale.</p>	
	DAF et Chef de l'Agence centrale	<p>h) Ajustent le budget de l'Agence centrale sur la base des budgets des agences commerciales.</p>	


	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET		Mise à jour
	SOUS-PROCEDURE Projet de budget		Folio n° 8/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEPB 03	Consolidation des plans d'action et des budgets		
	DAF	<ul style="list-style-type: none"> a) Consolide les plans d'actions et les budgets en un projet de budget général de la C.O.P.H.A.S.E. pour l'année N+1; b) Vérifie la cohérence d'ensemble des budgets avec les objectifs et les règles de gestion ; c) Envoie, par courriel, le plan d'action et le budget consolidés au DG et aux responsables budgétaires. 	

		CYCLE BUDGETAIRE	Date d'application :
		PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET	Mise à jour
		SOUS-PROCEDURE Arbitrages budgétaires	Folio n° 9/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEAB 01	Arbitrage interne		
	DG	a) Prépare la lettre de convocation de la réunion d'arbitrage interne ; b) L'envoie par courriel au DAF, aux différents responsables budgétaires et à sa Secrétaire ; c) Donne des instructions à sa Secrétaire pour l'organisation matérielle de la réunion.	
	Secrétaire du DG	d) Prépare ou fait préparer la salle de conférence ; e) Accueille et oriente les différents responsables budgétaires.	
	DG, le DAF et les responsables budgétaires	f) Le DG préside la réunion ; g) Les responsables budgétaires présentent et défendent leurs plans d'actions et leurs budgets ; h) Le DG reçoit les commentaires et les suggestions des participants sur les budgets des agences et le projet de budget général ; i) Arrête les ajustements nécessaires au regard des objectifs de la COPHASE et des règles de gestion ; j) Le DAF prend note des modifications à apporter aux budgets des agences et au projet de budget général en vue d'une mise en forme définitive et fait un procès verbal.	
	DAF	k) Intègre les amendements apportés au projet de budget ; l) Prépare le budget de trésorerie de la COPHASE pour la période budgétaire ; m) Edite le plan d'actions consolidé, le projet de budget et le budget de trésorerie. n) Les transmet, ainsi que le procès-verbal de la réunion d'arbitrage interne, au DG.	
	DG	o) Contrôle la conformité du plan d'actions et du projet du budget par rapport aux ajustements retenus lors de l'arbitrage ; p) Analyse le budget de trésorerie ; q) Valide le procès-verbal de la réunion d'arbitrage interne ; r) Transmet les documents à sa Secrétaire pour reproduction ;	
	Secrétaire du DG	s) Reproduit ou fait reproduire le plan d'action consolidé, le projet de budget et le budget de trésorerie ; t) Classe le procès-verbal et un exemplaire de chacun des documents reproduits.	


	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET		Mise à jour
	SOUS-PROCEDURE Arbitrages budgétaires		Folio n° 10/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEAB 02	Arbitrage du Comité		
	DG	<p>a) Arrête, en accord avec le PCA, la date de la réunion du Comité pour l'arbitrage budgétaire;</p> <p>b) Donne des instructions à sa Secrétaire pour la rédaction du courrier de convocation et la préparation de la salle de réunion.</p>	
	La secrétaire du DG	<p>c) Rédige le courrier de convocation de la réunion du Comité ;</p> <p>d) Le soumet à la lecture et à la signature du Directeur général ;</p> <p>e) Intègre les corrections éventuelles à la demande du Directeur Général ;</p> <p>f) Enregistre le courrier dans le registre «Courrier Départ» ;</p> <p>g) En fait une copie et la classe dans le classeur «Courrier Départ» ;</p> <p>h) Prépare les plis destinés aux membres du Comité (lettre et documents reproduits à l'étape de la tâche précédente (BEAB 01) ;</p> <p>i) Remplit le cahier de transmission et le confie, ainsi que les plis, au Coursier.</p>	
	coursier	<p>j) Récupère les plis auprès de la Secrétaire du DG ;</p> <p>k) Transmet les plis aux différents membres du Comité contre décharge ;</p> <p>l) Ramène le cahier de transmission à la Secrétaire du DG.</p>	
	Secrétaire du DG	<p>m) Récupère le cahier de transmission ;</p> <p>n) Vérifie si tous les membres du Comité y ont émargé;</p> <p>o) Rend compte au DG de l'état de distribution des plis.</p>	
	Secrétaire du DG	Le jour de la réunion	
		<p>p) Prépare ou fait préparer la salle de conférence ;</p> <p>q) Accueille et oriente les membres du comité.</p>	
	Le comité	<p>r) Ajuste le budget de la COPHASE sur la base :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des objectifs stratégiques ; - des réalisations des dernières années ; - de l'évolution de l'environnement interne et externe ; - des orientations du conseil d'administration et du Siège. 	


	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET		Mise à jour
	SOUS-PROCEDURE Arbitrages budgétaires		Folio n° 11/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEAB 02	Arbitrage du Comité (suite)		
	DAF	<ul style="list-style-type: none"> s) Assure le secrétariat de la réunion ; t) Intègre les commentaires et amendements du Comité ; u) Rédige le procès-verbal de la réunion ; v) Le soumet aux membres du Comité pour validation ; w) Remet une copie du procès-verbal à la Secrétaire du DG pour classement. 	
	secrétaire	x) Classe le procès-verbal	
BEAB 03	Arbitrage du Siègre		
	DAF	a) Envoie par courriel, au Siègre, le plan d'actions consolidé, le projet de budget et le budget de trésorerie approuvés par le Comité.	
	Le siège	<ul style="list-style-type: none"> b) Analyse les documents budgétaires ; c) Y apporte les ajustements jugés nécessaires ; d) Les renvoie au DG et au DAF. 	


	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET		Mise à jour
	SOUS-PROCEDURE Adoption du budget par le C.A.		Folio n° 12/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEAC 01	Convocation du C.A.		
	DG	<ul style="list-style-type: none"> a) Prend connaissance du budget ajusté reçu du Siège ; b) Arrête, en accord avec le PCA, la date de la réunion du Conseil d'administration; c) Donne des instructions à sa Secrétaire pour la rédaction du courrier de convocation ; d) Lui transmet les documents destinés aux administrateurs pour reproduction (plan stratégique mis à jour, plan d'action consolidé, projet de budget validé par le siège, budget de trésorerie, éventuellement le rapport d'exécution du budget au 30 septembre de l'année en cours). 	
	Secrétariat du DG	<ul style="list-style-type: none"> a) Contacte, par courriel, au moins 3 hôtels parmi ceux agréés par la COPHASE, pour la réservation d'une salle ; b) Reçois par courriel et par fax les différents services qu'offre les hôtels ; c) Etablit une fiche de comparaison des offres des hôtels ; d) Négocie les meilleures conditions avec l'hôtel le mieux-disant ; e) Fait la réservation de la salle ; f) Rédige le courrier de convocation de la réunion du C.A. ; g) Le soumet à la lecture et à la signature du Directeur général ; h) Intègre les corrections éventuelles à la demande du DG ; i) Enregistre le courrier dans le registre «Courrier Départ» ; j) En fait une copie et la classe dans le classeur «Courrier Départ» ; k) Reproduit ou fait reproduire les documents ; l) Prépare les plis destinés aux administrateurs; m) Remplit le cahier de transmission et le confie, ainsi que les plis, au Coursier; n) Transmet, par courriel, la lettre et les différents documents aux administrateurs résidant à l'extérieur du Sénégal. 	
	coursier	<ul style="list-style-type: none"> o) Récupère les plis auprès de la Secrétaire du DG ; p) Transmet les plis aux administrateurs contre décharge ; q) envoie par courrier express les lettres et les plis destinés aux administrateurs résidant à l'extérieur du pays ; r) Ramène le cahier de transmission à la Secrétaire du DG. 	
	Secrétariat du DG	<ul style="list-style-type: none"> s) Récupère le cahier de transmission ; t) Vérifie si tous les administrateurs y ont émargé ; u) Rend compte au DG de l'état de distribution des plis. 	

	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET		Mise à jour
	SOUS-PROCEDURE Adoption du budget par le C.A.		Folio n° 13/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEAC 02	Accueil des d'administrateurs venant de l'étranger		
	Secrétariat du DG	<p>a) Reçoit des administrateurs venant de l'extérieur du Sénégal, et par courriel, le jour et l'heure de leur arrivée à Dakar ;</p> <p>b) Fait, par courriel, la réservation des chambres à l'hôtel ;</p> <p>c) Etablit un bon de commande en trois exemplaires mentionnant : la salle réservée, les chambres réservées, la pause café, le déjeuner, le cocktail ainsi que les autres services et produits nécessaires à la bonne tenue de la réunion ;</p> <p>d) Le fait viser par le DG ;</p> <p>e) Prépare le cahier de transmission du bon de commande à l'hôtel ;</p> <p>f) Remet l'original du bon de commande en même temps que le cahier de transmission au Coursier pour dépôt à l'hôtel ;</p> <p>g) Envoie une copie du BC au Chef Comptable,</p> <p>h) Informe, par courriel, chaque administrateur de la réservation de sa chambre ;</p> <p>i) Informe, par courriel, le DAF des dates et des heures d'arrivées des administrateurs, les noms des compagnies aériennes qui les acheminent à Dakar et les numéros de vols.</p>	
	Coursier	<p>j) Récupère le bon de commande et le cahier de transmission auprès de la Secrétaire du DG ;</p> <p>k) Dépose le bon de commande à l'hôtel contre décharge ;</p> <p>l) Ramène le cahier de transmission à la Secrétaire du DG.</p>	
	DAF	<p>Le jour de l'arrivée des administrateurs</p> <p>m) Donne des instructions au chauffeur pour l'accueil à l'aéroport et le transport des administrateurs à l'hôtel ; il porte les informations suivantes à la connaissance du chauffeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les noms des administrateurs ; - leurs dates et heures d'arrivée ; - les noms des compagnies aériennes ; - les numéros de vols ; <p>n) S'assure, auprès du Responsable d'expédition, que les véhicules affectés au transport des administrateurs sont pourvus en carburant.</p>	

	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET		Mise à jour
	SOUS-PROCEDURE Adoption du budget par le C.A.		Folio n° 14/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEAC 02	Accueil des d'administrateurs venant de l'étranger (suite)		
	Responsable d'expédition	<ul style="list-style-type: none"> o) Etablit un bon de carburant en deux exemplaires ; p) Le vise et le fait viser par le DG ; q) Remet l'original du bon de carburant au chauffeur. 	
	Chauffeur	<ul style="list-style-type: none"> r) Approvisionne le véhicule en carburant dans une station service agréée par la COPHASE ; s) Accueille les administrateurs ; t) Les transporte à l'hôtel ; u) Prend leurs instructions par rapport aux modalités de leur transport pendant leur séjour. 	
BEAC 03	Adoption du budget par le C.A.		
	Secrétaire du DG	Le jour de la réunion <ul style="list-style-type: none"> a) Accueille et oriente les membres du conseil d'administration ; b) Supervise la pause café, la pause déjeuner et le cocktail servis par l'hôtel. 	
	C.A.	<ul style="list-style-type: none"> c) Le PCA préside la réunion d) Le DG présente le budget et les autres documents au Conseil d'administration ; e) Le DAF apporte des précisions ou des explications si nécessaire et prend note des commentaires et des observations des administrateurs ; f) Le Conseil d'administration délibère sur le budget et l'adopte; g) Il fait des recommandations relatives aux conditions d'exécution des budgets approuvés. 	

		CYCLE BUDGETAIRE	Date d'application :
		PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET	Mise à jour
		SOUS-PROCEDURE Adoption du budget par le C.A.	Folio n° 15/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEAC 04	Rédaction et diffusion du procès-verbal de la réunion du C.A.		
	Conseiller juridique	a) Rédige le procès-verbal d'adoption ; b) Le soumet, en version électronique, au DG pour validation.	
	DG	c) Valide le procès-verbal ; d) Le transmet à sa secrétaire pour reproduction et envoi aux administrateurs.	
	Secrétaire du DG	e) Reproduit le procès-verbal ; f) Envoie, par courriel, le procès-verbal au DAF et aux administrateurs de l'extérieur ; g) Prépare le cahier de transmission pour l'envoi du procès-verbal aux administrateurs locaux ; h) Remet les copies du procès-verbal ainsi que le cahier de transmission au Coursier.	
	Coursier	i) Récupère les copies du procès-verbal ainsi que le cahier de transmission auprès de la Secrétaire du DG ; j) Remet, contre décharge, une copie du procès-verbal à chaque administrateur local.	
	L'administra teur	k) Prend connaissance du procès-verbal ; l) Y apporte ses corrections ; m) Transmet le procès-verbal corrigé au DG.	
	D.G.	n) Prend connaissance des corrections apportées au procès-verbal par les administrateurs ; o) Transmet les corrections au Conseiller juridique pour intégration.	
	Conseiller juridique	p) Intègre les corrections et transmet au DG pour validation.	
	DG	q) Valide le procès-verbal corrigé ; r) Le transmet à sa Secrétaire pour classement.	
	secrétaire du DG	s) Classe le procès-verbal qui sera, ultérieurement envoyé aux administrateurs pour adoption à leur prochaine réunion du Conseil.	


		CYCLE BUDGETAIRE	Date d'application :
		PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET	Mise à jour
		SOUS-PROCEDURE Adoption du budget par le C.A.	Folio n° 16/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEAC 05	Paielement des jetons de présence		
	<i>Chef comptable</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) Etablit les chèques pour les administrateurs locaux et des ordres de virement pour les administrateurs venant de l'extérieur du pays. b) Fait et classe une copie de l'ordre de virement ; c) Remet à la Secrétaire du DG pour signature. 	
	<i>Secrétaire du DG</i>	<p>Pour les administrateurs venant de l'extérieur du Sénégal</p> <ul style="list-style-type: none"> d) Expédie, au correspondant de la C.O.P.H.A.S.E dans le pays de l'administrateur, par courrier express et par télécopie, les ordres de virement. <p>Pour les administrateurs locaux</p> <ul style="list-style-type: none"> e) Transmet les chèques et les ordres de virement au DG pour signature ; f) Fait une copie des chèques ; g) Lui remet son chèque contre signature de la copie s'il est sur place ; h) Le cas échéant, prépare le cahier de transmission des chèques aux administrateurs ; i) Le remet, en même temps que le chèque et sa copie, au Coursier. 	
	<i>Coursier</i>	<ul style="list-style-type: none"> j) Récupère, auprès de la Secrétaire du DG, le cahier de transmission, les chèques et leurs copies ; k) Remet le chèque à l'administrateur contre décharge et signature sur la copie ; l) Ramène le cahier de transmission et les copies des chèques. 	
	<i>Secrétaire du DG</i>	<ul style="list-style-type: none"> m) Récupère le cahier de transmission et les copies du chèque ; n) Vérifie les signatures du cahier de transmission et de la copie du chèque ; o) Transmet la copie du chèque au Chef comptable pour classement. 	


	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE ELABORATION DU BUDGET		Mise à jour
	SOUS-PROCEDURE Adoption du budget par le C.A.		Folio n° 17/17
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BEAC 06	Correction et diffusion du budget adopté		
	DAF	a) Apporte les corrections éventuelles demandées par le Conseil d'administration ; b) Soumet le budget finalisé au DG.	
	DG	c) Diffuse le budget adopté aux responsables budgétaires (DAF, chefs d'agence et chefs de service) pour exécution	

6.4 Procédure de suivi et contrôle budgétaire

CYCLE BUDGETAIRE PROCEDURE DE SUIVI & CONTROLE BUDGETAIRE SYNTHESE			
REF	TACHES	INTERVENANTS	MATERIALIZATION
BSPR 01	Contrôle des demandes d'engagement des dépenses	DAF, responsable budgétaire	Transmission demande d'engagement au DAF Fiche de suivi signé par DAF.
BSPR 02	Traitement des demandes qui remplissent les conditions 1à5	DAF, DG	Demande d'engagement signé par le DAF et le DG
BSPR 03	Traitement des demandes non budgétisées ou dont le crédit est insuffisant	DG, DAF	Observation sur fiche de suivi, exécution ou rejet de la demande.
BSPR 04	Traitement des demandes non opportunes et /ou non conforme	DAF, responsable budgétaire	Note motivée, correction de la demande ou nouvelle demande.
BSPO 01	Situation des encaissements	DAF, chef d'agence, trésorière	Relevé bancaire, tableaux Balance âgée, contact clients, courriel.
BSPO 02	Reporting mensuel	DAF	Tableaux récapitulatifs, Analyse et explication d'écart.
BSPO 03	Reporting annuel	DAF	Tableaux de consolidation de l'exécution, analyse et explication des écarts, transmission du rapport d'exécution au siège.

	CYCLE BUDGETAIRE	Date d'application :
	PROCEDURE DE SUIVI ET CONTROLE BUDGETAIRE	<i>Mise à jour</i>
	<i>Champ d'application</i>	Folio n° 1/7
	La présente procédure couvre : <ul style="list-style-type: none">- le suivi de tous les postes d'investissement ;- le suivi de tous les postes de charges;- le suivi de tous les postes de produits ;- le feedback et le reporting budgétaires.	


	CYCLE BUDGETAIRE	Date d'application :
	PROCEDURE SUIVI & CONTROLE BUDGETAIRES	Mise à jour
	<i>Objectifs de contrôle interne</i>	Folio n° 2/7
<p>La présente procédure vise à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que le budget est exécuté conformément à celui adopté par le Conseil d'administration. 2. S'assurer que le système budgétaire fournit au manager les éléments de suivi de leurs objectifs et de leurs activités. 3. S'assurer que les écarts, les variations et les dysfonctionnements sont rapidement identifiés et que des mesures de correction appropriées sont prises. 4. S'assurer que la planification et le contrôle budgétaire fonctionnent ensemble. 5. S'assurer que le budget permet une comparaison régulière avec les résultats réels 6. S'assurer que le budget informe plus qu'il ne surveille. 7. S'assurer d'une séparation adéquate des fonctions incompatibles. 		

	CYCLE BUDGETAIRE	Date d'application :
	PROCEDURE SUIVI & CONTROLE BUDGETAIRES	Mise à jour
	<i>Principes et règles de gestion</i>	Folio n° 3/7
<ol style="list-style-type: none"> 1. Le contrôle budgétaire est organisé autour d'un contrôle a priori et d'un contrôle a posteriori ; 2. Les résultats budgétaires font l'objet d'analyse ; 3. Les écarts sont identifiés pour chaque poste budgétaire ; 4. Pour chaque écart, les responsabilités sont situées ; 5. Un seuil de signification des écarts est fixé par la Direction générale ; 6. Un feedback budgétaire est donné à chaque responsable pour lui permettre un suivi rapproché de son budget ; 7. Un rapport mensuel, trimestriel, semestriel et annuel d'exécution du budget est établi et envoyé aux responsables. 8. Des seuils d'autorisation des dépenses sont définies pour le PCA, le DG et le DAF. 		

	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE SUIVI & CONTROLE BUDGETAIRES		Mise à jour
	SOUS-PROCEDURE Contrôle a priori		Folio n° 4/7
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BSPR 01	Contrôle des demandes d'engagement des dépenses		
	Responsable budgétaire	a) Envoie, sa demande d'engagement de dépense au DAF, en remplissant le formulaire prévu à cet effet.	
	DAF	b) Reçoit les demandes d'engagement des dépenses des responsables budgétaires ; c) Prépare une fiche de suivi budgétaire ; d) Renseigne la fiche en procédant aux contrôles suivants : <ol style="list-style-type: none"> 1. Vérifie si la demande a été budgétisée ; 2. Vérifie si le crédit est suffisant ; 3. Vérifie si la Copenhague a assez de liquidités pour honorer cet engagement ; 4. Vérifie l'opportunité de la demande ; 5. Vérifie la conformité et la régularité de la demande. e) Fait, sur la fiche de suivi, des observations pour chaque contrôle non concluant ; f) Signe la fiche de suivi budgétaire.	
BSPR 02	Traitement des demandes qui remplissent les conditions 1 à 5		
	DAF	a) Signe la demande d'engagement de dépenses ; b) La soumet, en même temps que la fiche de suivi, au DG pour autorisation.	
	DG	c) Vérifie les contrôles effectués par le DAF sur la fiche de suivi ; d) Signe ou diffère la demande ; e) La transmet au DAF pour exécution.	

	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE SUIVI & CONTROLE BUDGETAIRES		Mise à jour
	SOUS-PROCEDURE Contrôle a priori		Folio n° 5/7
N°	Intervenants	Description détaillée des tâches	
BSPR 03	Traitement des demandes non budgétisées ou dont le crédit est insuffisant		
	DAF	a) Fait des observations sur la fiche de suivi budgétaire ; b) Soumet la demande, en même temps que la fiche de suivi, au DG pour décision.	
	DG	c) Vérifie les contrôles effectués par le DAF sur la fiche de suivi ; d) Prend connaissance des observations du DAF ; e) Si le montant de la demande est inférieur au seuil fixé pour l'autorisation préalable du PCA ; - Décide de la rallonge budgétaire ou rejette la demande ; f) Si le montant de la demande est supérieur ou égal au seuil fixé pour l'autorisation préalable du PCA - Transmet la demande au PCA pour autorisation. g) Notifie la décision au DAF pour exécution.	
	DAF	h) Si la rallonge budgétaire est accordée : - Met à jour le budget ; - Engage la dépense. i) Si la rallonge budgétaire n'est pas accordée - Classe la demande ; - En informe le responsable budgétaire à l'origine de la demande.	
BSPR 04	Traitement des demandes non opportunes et/ou non conformes		
	DAF	a) Retourne la demande au responsable, avec une note motivée.	
	Responsable budgétaire	b) Prend connaissance des motifs de rejet de sa demande ; c) Apporte les corrections nécessaires ; d) Introduit, au besoin, une nouvelle demande.	

	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE SUIVI & CONTROLE BUDGETAIRES		Mise à jour
	SOUS-PROCEDURE Contrôle a posteriori		Folio n° 6/7
N°	Intervenants		
BSPO 01	Situation des encaissements		
	Trésorière	<ul style="list-style-type: none"> a) Reçoit de la Comptabilité, chaque jour, avant 9h, la situation des encaissements ; b) Tire sur le minitel, le relevé bancaire ; c) Analyse les mouvements sur les différents comptes de la société dans toutes les banques ; d) fait un tableau récapitulatif des cumuls des encaissements par rapport aux objectifs, et établir la balance âgée des créances par agence. e) les transmet par courriel au DAF pour analyse; f) Transmet par courriel à chaque Chef d'agence le tableau récapitulatif des cumuls des encaissements et la balance âgée des créances de son entité 	
	DAF	<ul style="list-style-type: none"> g) Analyse l'état des encaissements et la balance âgée des créances; h) Analyse les différents documents et fait des recommandations ; i) Transmet ses recommandations à la Trésorerie pour mise en œuvre. 	
	Chef d'agence	<ul style="list-style-type: none"> j) Contacte les clients ayant des arriérés de paiement pour des explications ; k) Procède au recouvrement des créances échues ; l) Informe, chaque jour, le DAF sur la situation des créances recouvrées et des problèmes éventuels avec les clients. 	
	DAF	<ul style="list-style-type: none"> m) Assure le recouvrement auprès des clients à problème ; n) Informe les chefs d'agence de l'état de recouvrement de ces créances. 	

	CYCLE BUDGETAIRE		Date d'application :
	PROCEDURE SUIVI & CONTROLE BUDGETAIRES		Mise à jour
	SOUS-PROCEDURE Contrôle a posteriori		Folio n° 7/7
BSPO 02	Reporting mensuel		
	DAF	<ul style="list-style-type: none"> a) Collecte les informations sur l'exécution du budget du mois ; b) Fait, par agence et pour l'ensemble de la COPHASE, un tableau récapitulatif comparant l'exécution budgétaire du mois aux prévisions et au budget de l'année précédente ; c) Etablit le même tableau pour les cumuls des réalisations depuis le début de l'année ; d) Analyse l'évolution des différents postes ; e) Explique les écarts ; f) Propose des mesures correctives pour le mois suivant ; g) Envoie par courriel, à chaque agence, son état mensuel d'exécution budgétaire commenté ; h) Organise, à la fin du mois, une réunion avec les chefs d'agence pour discuter des mesures correctives et des plans d'action correspondants. i) Envoie, avant le 5 du mois suivant, au DG et au Siège, les états d'exécution budgétaire et consolidés, avec les plans d'action arrêtés avec les agences pour la correction des écarts. 	
BSPO 03	Reporting annuel		
	DAF	<ul style="list-style-type: none"> a) Fait, à la fin de l'année, la consolidation de l'exécution budgétaire pour les 12 mois ; b) Compare les réalisations annuelles au budget global ; c) Détermine les écarts par poste budgétaire ; d) Analyse l'évolution des différents postes ; e) Explique les écarts ; f) En tire les leçons pour l'exercice suivant ; g) Envoie le rapport d'exécution au DG et au Siège. 	

6.5 RECOMMANDATIONS

1. Le manuel de procédure

La CO.PHA.SE ne doit pas s'arrêter qu'au seul manuel de procédure budgétaire, mais le manuel doit couvrir tous les cycles. Ce sera pour la COPHASE un gain d'efficacité et un outil d'autocontrôle. L'intérêt d'un tel outil repose sur sa mise à jour automatique et continue.

Tout en se conformant aux exigences du SYSCOA, le manuel doit être pour la COPHASE un document de base pour procéder à des analyses de processus et à des diagnostics en vue d'une amélioration.

Le manuel doit être un guide pratique et un référentiel pour tous les intervenants et il doit couvrir toutes les activités de l'entreprise mais aussi celle de toutes les agences à l'intérieur du pays.

2. L'organisation du service administratif et financier

Notre recommandation serait de suggérer le recrutement d'un contrôleur de gestion afin de décharger le DAF de certaine fonction. Le contrôleur de gestion sera chargé en outre de l'animation du processus budgétaire afin de permettre une élaboration efficace et efficiente du budget.

3. Elaboration du budget

Il est impératif que les procédures administratives et financières soient scrupuleusement respectées afin de faciliter le suivi budgétaire qui demeure du reste une source importante dans l'identification des hypothèses de prévision lors des esquisses budgétaire.

Le DAF doit impliquer fortement les responsables d'agences et de service dans l'élaboration et le suivi du budget, il faut en amont un travail de conception des outils de collecte des informations. Le DAF doit de ce fait, proposer aux responsables de services et d'agences un canevas de rapport qui l'aiderait à recueillir les statistiques dont il aura besoin non seulement pour réaliser un bon suivi, mais aussi lors des esquisses budgétaire.

Pour faciliter la conduite du processus budgétaire, le DAF doit prendre soin de former les différents acteurs intervenants dans la confection des budgets par service à la maîtrise des outils utilisés. Il peut aussi utiliser un logiciel de planification pour les budgets les plus complexes.

4. Le calendrier de préparation du budget

Il n'est pas établi au départ de calendrier indiquant les dates et les actions à mener dans le processus budgétaire.

Il convient d'établir un programme relatif aux discussions budgétaires et de le communiquer aux différents responsables budgétaires.

5. Le manque de guide de référence

Après l'approbation du budget par le siège, les différents budgets des services ne sont pas redimensionnés pour servir de guide dans le suivi des réalisations.

Il serait indiqué que le DAF s'appuie sur un document de référence permettant de procéder aux vérifications qui s'imposent avant toute action et d'attirer le cas échéant l'attention des responsables concernés

Ledit guide permettrait aux responsables initiateurs des dépenses d'avoir un instrument fiable pour la prise de décision.

6. La mesure de la performance

Il n'existe pas de système de contrôle de la performance des différents services et agences en matière de gestion budgétaire.

Il serait indiqué d'arrêter des critères d'évaluation des agents qui prévoient de les sanctionner positivement ou négativement en tenant compte de leur efficacité et leur efficience.

CONCLUSION DE LA 2^{ème} PARTIE

La connaissance de l'entreprise est importante et indispensable à la réussite de toute mission d'audit en générale et à une mission de conception de manuel de procédure en particulier.

C'est ce travail important que nous avons effectué dans la deuxième partie de notre mémoire avant de décrire et d'évaluer l'existant et de proposer un manuel du cycle budgétaire de la CO.PHA.SE

La CO.PHA.SE est une société commerciale et elle ne possède pas de manuel de procédure. Parmi plusieurs cycle de l'entreprise nous avons choisir de concevoir dans le cadre de notre étude, le manuel du cycle budgétaire. ; Le champ budgétaire concerne à la fois l'élaboration et le suivi budgétaire.

Le développement et la rédaction d'un manuel en répondant au obligations légales visent deux buts essentiels : systématiser et uniformiser le fonctionnement d'une organisation, tout en permettant également de résoudre les problèmes techniques répétitifs.

La rédaction d'un manuel est d'autant plus importante dans la mesure où, les organisations et leurs composantes reposent sur des êtres humains dont la nature même les amène, selon les circonstances, à percevoir ou à réagir différemment devant les situations ou problèmes particuliers qui se présentent. Or, les concepts développés par les gestionnaires et les praticiens doivent être compris et appliqués de la même façon par l'ensemble des utilisateurs pendant toute la durée de vie du système. De ce fait l'élaboration du manuel doit impliquer la Direction ainsi que tout le personnel.

CONCLUSION GENERALE

Notre présente étude qui avait pour objectif principal l'élaboration d'un manuel de procédures, adapté à l'environnement de la CO.PHA.SE et pour objectifs spécifiques l'identification des différentes procédures, l'évaluation de ces procédures et la formulation de recommandations.

Les recommandations que nous avons formulées tentent d'apporter une réponse appropriée aux différentes insuffisances mais il appartiendra aux dirigeants de la CO.PHA.SE de tout mettre en œuvre pour une application scrupuleuse du manuel proposé car il y va de la continuité de l'exploitation.

L'importance d'un manuel de procédure pour une entreprise n'est plus à démontrer. En effet, de par leur nature, ces dernières sont appelées à exécuter des opérations dont le cycle, c'est à dire les étapes à suivre pour leur réalisations, doivent être scrupuleusement respectés, de crainte que le fonctionnement normal de toute une entreprise ne soit désarticulée.

De manière générale, un manuel de procédures a pour but d'améliorer le fonctionnement de l'activité et permet notamment :

- de définir les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales de l'entreprise ;
- de tracer les filières que devront emprunter les pièces justificatives tant internes qu'externes ainsi que le cycle idéal pour la réalisation des travaux comptables ;
- de définir les attributions dévolues aux différents préposés à chaque étape d'exécutions des opérations ;
- de connaître les outils dont doivent disposer les intervenants chargés d'exécuter les opérations ;
- d'identifier les types de contrôle fondamentaux à effectuer à priori ou posteriori : Contrôle journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel ; Comme les différents niveaux de contrôle : auto contrôle, contrôle hiérarchique, audits interne et externe et l'inspection;
- d'indiquer, pour les procédures administratives, les responsabilités dans l'engagement de l'entreprise et le schéma de traitement des dossiers et les modalités de gestion des ressources humaines.

Bref, le manuel de procédures constitue un excellent et indispensable instrument de travail dont les directions générales des entreprises doivent se servir pour asseoir une gestion saine et transparente et ainsi assurer la pérennité de leur entreprise.

Cependant la question que l'on pourrait se poser est : disposer d'un manuel de procédure bien élaboré pour répondre aux exigences du SYSCOA et ne pas en faire usage est-il un risque pour l'entreprise ?

Les composantes d'un manuel de procédures sont tributaires des opérations et des activités qui sont exercées au sein de l'entreprise, qu'elles soient grandes ou petites. Il doit être consulté autant que faire se peut, et si possible, être régulièrement actualisé. C'est à ce prix qu'il pourra être utile pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

ANNEXES

CESAG PUBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 1 : DEMANDE D'ACHAT

N°(1).....

Date(2).....

Demandeur (3) :			
Objet de la demande (4)			
Description des biens et services (5)	Unité (6)	Quantité (7)	Montant (8)
	Total		(9)
Numéro bon de commande (11)			
Visa demandeur (10)	Observation et visa du DAF (12)		Approbation du Directeur (13)

Note : l'initiateur de la demande ne doit rien inscrire dans les zones :

- montant
- total
- numéro bon de commande.

⇒ **DESCRIPTION**

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. Numéro | : numéro d'ordre de la demande (pré imprimé) |
| 2- date | : date d'établissement de la demande |
| 3-Demandeur | : nom de la personne à laquelle est destinée L'achat. |
| 4- Objet de la demande | : description du motif de l'achat. |
| 5- Description des biens et services | : dénomination de l'article ou du service. |
| 6-Unité | : unité de mesure ou de vente des articles. |
| 7-Quantité | : nombre en chiffres d'articles demandés |
| 8-Montant | : prix de l'article |
| 9-total | : montant total de la demande d'achat. |
| 10-Visa demandeur | : signature du demandeur |
| 11-Numéro bon de commande | : numéro(s) du ou des bons de commande |
| 12-observation du DAF | : Fait des observations pour chaque contrôle non concluant ; et signe la fiche |

13-Approbation du Directeur

: signature du Directeur, pour autoriser
L'émission des bons de commande

ANNEXE 2: LETTRE D'ORIENTATION GENERALE

A partir du (la date), il sera procédé au lancement du processus budgétaire de l'exercice (année).

La préparation des budgets des services est l'occasion d'un dialogue fécond entre les principaux responsables et leurs collaborateurs pour la définition de leurs objectifs spécifiques qui doivent s'inscrire dans le cadre des objectifs globaux de la CO.PHA.SE.

Ainsi, pour la CO.PHA.SE les objectifs à atteindre seront :

(Énumérer les objectifs)

- 1.
- 2.

Les différentes étapes du processus budgétaire sont décrites dans le chronogramme ci-joint.

Le contrôleur de gestion, Président de la commission budgétaire assurera l'appui des travaux.

Ampliations

- Président CA
- Tout les chefs de service
- Archives

ANNEXE 3: **QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE**

1 QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		
S'assurer de la pertinence et de la fiabilité du système budgétaire comme moyen de contrôle pour atteindre les objectifs financiers et opérationnels	OUI	NON
Le budget est-il basé sur : Les résultats de l'année écoulée ?		
Les forces/faiblesses de l'entreprise par rapport au marché et à la concurrence ?		
Les menaces et opportunités de l'entreprise par rapport au marché et à la concurrence ?		
Les objectifs de l'entreprise pour l'année à venir ?		
Les plans d'actions valorisés ?		
Les ambitions du plan stratégique ?		

2 QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		
S'assurer du réalisme et de la pertinence du cadre et des plans budgétaires en rapport avec l'organisation et les opérations.	OUI	NON
Le budget constitue-t-il une étape de l'accomplissement du plan stratégique ?		
Comment est perçu le budget dans votre société ? <ul style="list-style-type: none"> • Le budget a valeur d'engagement : • Le budget est exclusivement un mécanisme économique et financier 		
Pour vous, le budget constitue : <ul style="list-style-type: none"> • un outil de pilotage • un exercice de style • un objectif annuel à atteindre • un repère • une étape stratégique • une demande de la direction ou des actionnaires 		

3 QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

S'assurer que les budgets sont élaborés conformément à la mission de l'organisation, aux orientations définies par son conseil d'administration et à l'évolution de ses environnements interne et externe.	OUI	NON
Existe t'il une procédure budgétaire ?		
L'élaboration du budget se base sur : Les données d'un plan stratégique à moyen ou long terme Une nouvelle prévision chaque année		
Le processus budgétaire démarre par : Une lettre de cadrage Une réunion de lancement		
L'ensemble des responsables participe t'il à l'élaboration budgétaire ?		
La durée du processus budgétaire est : Moins de 2mois Moins de 3 mois Moins de 4 mois Plus de 4 mois		
Le budget est-il toujours arrêté avant le début de l'exercice auquel il se rapporte ?		

4 QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

S'assurer que le système de prévision est suffisant pour anticiper et couvrir les besoins de trésorerie et pour utiliser la trésorerie excédentaire.	OUI	NON
Existe il un control budgétaire régulier ?		
Les données du budget sont-elles régulièrement mises à jour ?		
La re-prévision fait-elle l'objet d'une procédure ?		
La re-prévision se fait t'elle sur un horizon glissant		
Dans chaque département/service, les résultats/écarts sont ils régulièrement commentés et analysés ?		
Des actions correctives sont elles décidées ?		

ANNEXE 4: GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

Taches fonctions	Fixation des objectifs	Etablissement pré budget	Consolidation du budget	Validation et exécution du budget	Suivi et contrôle budgétaire
Siège	X		X	X	
DAF	X	X	X		X
Comité	X		X	X	
DG	X		X		
Secrétaire DG	X				
Chef d'agence		X			
Resp. informatique		X			
Assistante DAF					X

ANNEXE 5: Questionnaire

1. Pouvez vous nous décrire dans les détails les taches que vous accomplissez dans l'élaboration et le suivi du budget?
2. comment les faites vous et à quel moment ?
3. Les supports utilisés ?
4. De qui recevez vous les instructions ?
5. Qui contrôle votre travail ?
6. Après avoir finir votre tache que faites vous des supports utilisés ?
7. A qui transmettez vous des instructions et/ou les document pour la suite dans l'exécution de la tache ?
8. Qui est responsable des différentes tâches du processus budgétaire ?
9. Le budget est il avant tout l'affaire du contrôle de gestion et de la direction financière ?
10. Combien de personnes participent à l'élaboration du budget ?
11. Jusqu'à quel niveau dans l'organisation de l'élaboration ?
12. Quels sont les outils utilisés dans l'élaboration du budget ?
 - Tableur
 - Développement « maison »
 - Progiciel, lequel ?
13. Quelles sont les sources d'information du budget ?
14. Quels sont les reproches que vous pourriez faire par rapport à la solution utilisée aujourd'hui ? (*Plusieurs choix possibles*)
 - Manque de fiabilité
 - Peu collaboratif (envois de fichiers)
 - Difficile de simuler, de travailler les hypothèses
 - Maintenance du système délicate

- Manque de traçabilité de l'information
- Temps d'élaboration trop long au détriment de l'analyse
- Autres, précisez :

15. Parmi ces reproches citez les 3 plus préjudiciables à vos yeux

16. Avez-vous un projet de mise en place d'un progiciel d'élaboration budgétaire ?

17. Si oui, à quelle échéance ?

18. Comment évaluez-vous votre processus budgétaire/budget/contrôle budgétaire ?

	Bien	Normal	Pas assez	Insuffisant
Flexibilité				
Collaboratif				
En lien avec la stratégie				
Adapté au cycle de l'activité				
Fiable				
Rapide				
Souple				
Centrés sur les objectifs clés				
Centrés sur la création de valeur				
Constitue une référence				

19. Vos attentes par rapport au budget

- Qu'est-ce qu'un budget pour vous ?
- Qu'attendez-vous d'un budget ?

20. La valeur d'objectif

- Le budget et les objectifs sont largement diffusés
- OUI, comment ?
- Le budget n'est jamais révisé mais les résultats peuvent faire l'objet de projection en fin d'année

ANNEXE 5:

BUDGET DE TRESORERIE

	Janv.	Fevr.	Mars	Avr	...	Dec		
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS								
2. ENCAISSEMENTS								
2A. D'exploitation								
Chiffre d'affaires encaissé								
.....								
2B. Hors exploitation								
<i>Apport en capital</i>								
<i>Apports en comptes courants d'associés</i>								
<i>Emprunts à moyen et long terme</i>								
.....								
A. TOTAL ENCAISSEMENTS								
3. DECAISSEMENTS								
3A. D'exploitation								
<i>Paiement des achats et sous-traitance</i>								
<i>Loyer</i>								
<i>Frais liés aux prestations</i>								
<i>TVA versée...</i>								
<i>Charges administratives</i>								
.....								
3B. Hors exploitation								

<i>Immobilisation (investissements)</i>								
<i>Remboursement d'emprunts</i>								
B. TOTAL DECAISSEMENTS								
4. SOLDE DU MOIS = A-B								
5. SOLDE DE FIN DE MOIS = 1 + 4								

ANNEXE 6:

BUDGET DE TVA

	Janv	fevr	mars	Avr	Mai	Juin	...	Total/pér.
TVA déductibles/Achats								
TVA déductibles/Entre.								
Total TVA déduct.								
TVA collectée								
TVA Due								
Crédit de TVA								
TVA à décaisser								

FIGURE N°2: Organigramme de l'agence centrale

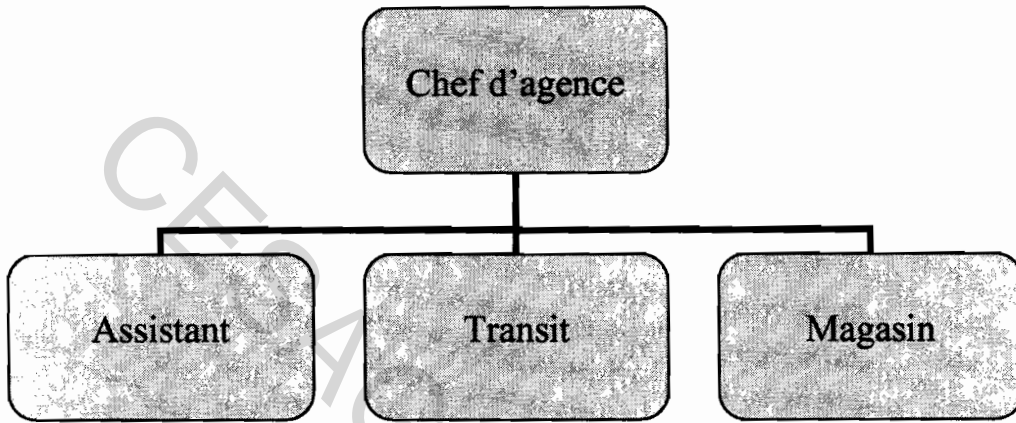
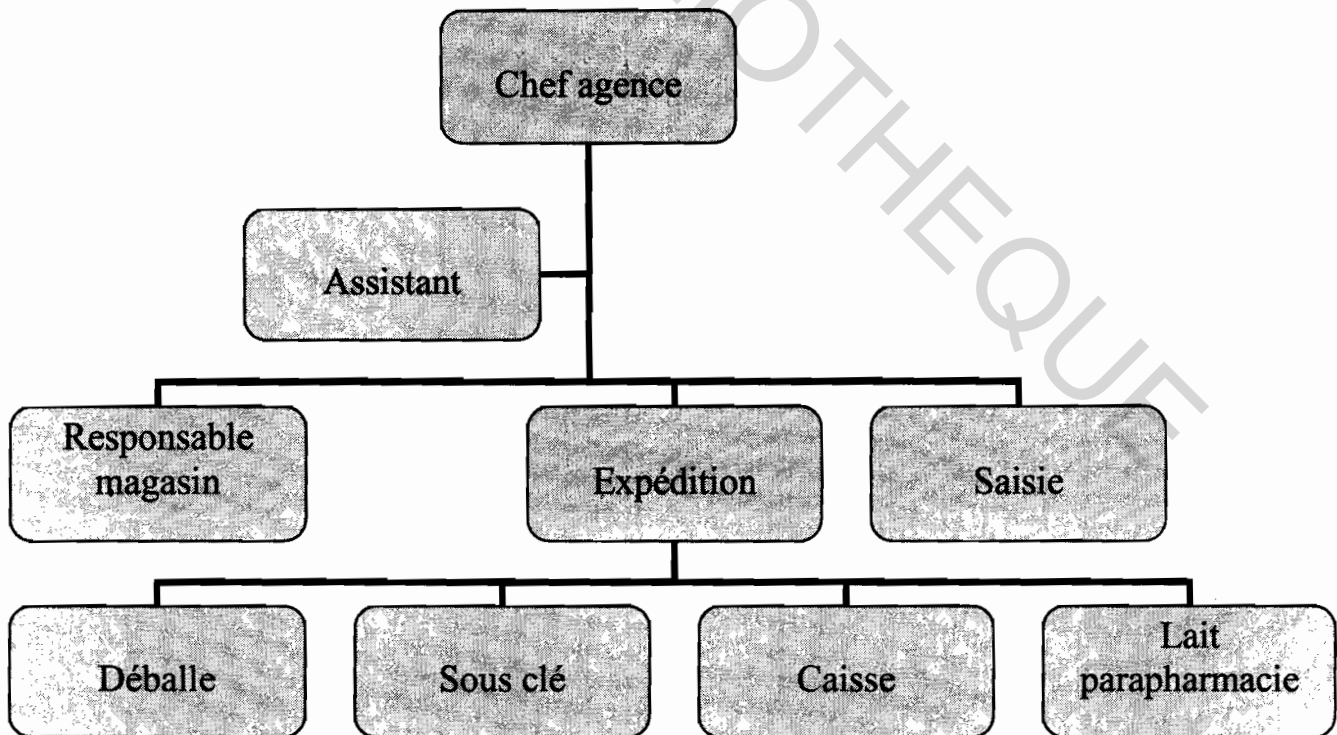


FIGURE N°3: organigramme d'une agence commerciale



BIBLIOGRAPHIE

BOISLANDELLE, (1998), *dictionnaire économique*

Nicolas BERLAND, (2002), *le contrôle budgétaire*

Benoît PIGE, Philippe LARDY, (2003), *reporting et contrôle budgétaire*

Jean LOCHARD, (1998), *la gestion budgétaire outil de pilotage des managers*

Caroline SELMER, (2003), *construire et défendre son budget*

Patrick MYKITA, Jack TTUSZYNSKI, (2002)

contrôle de gestion prévision et gestion budgétaire mesure et analyse de la performance

Charles hornngren, alnoor bhiman, srikant datar, George Foster, (2003) *contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 2^{eme} édition,

Michel Gervais, (1994) *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, 3^e édition

Point finance, l'expertise n°681,

Isabelle GIGNON-MARCONNET, (mai 2003) *les rôles actuels de la gestion budgétaire en France : une confrontation des perceptions de professionnels avec la littérature*

ionel et Valin, (1992)

HENRY & MONKAM Dawerat, (2001) *rédigier les procédure d'une entreprise, guide pratique* 3^e édition

Voirin, (1998) *Définir les fonctions*

Fanning J, (1999), *Budgeting in the 21st century"*, *Management Accounting*, volume

Fraser R. & Hope J., (1999), *Abandoning traditional budgeting"*, *Management Accounting*,

Gervais M., (2000), *Animation et gestion budgétaire*

Henderson I., (1997), *Does budgeting have to be so troublesome"*, *Management Accounting*

Henry BOUQUIN, (2001)

FORTER, (2003)

Norbert GUEDJ, (1998)

Michel GERVAIS, (2000)

TF1, (2004), *Rapport spécial du président à l'AG mixte du 20 avril 2004 partie « contrôle interne »* [www.compat.tf1-groupe-down.com/controleinterne 2004](http://www.compat.tf1-groupe-down.com/controleinterne/2004)

Jean-Luc ZECRIL, (2000), [www.afc-cca.com-docs.congres 2000-angers](http://www.afc-cca.com-docs/congres/2000-angers)

UNESCO, www.unesdoc.unesco.org-image

Manuel IFOP ; *présentation du manuel 2004* site

DIAZ Natalie, *comment rédiger la partie documentaire*, www.perso.orange.fr/natalie/diaz/htm/processus/

Mazars & GUERARD CONSULTING; *Manuel SOGEBOURSE*

ROQUET, THIAUDIERE et TILLOY, (2000-2001)

[www.management free.fr.contenus-enseigne-audit-esposé-quest](http://www.management.free.fr/contenus-enseigne-audit-esposé-quest)

GOUDEAU Aurore, [www.iae.univ-poitier.fr-docs memoire goudeau-aurore](http://www.iae.univ-poitier.fr-docs/memoire_goudeau-aurore)

Izoland revu du dossier mars 2004 site

YAZI Moussa contrôle de gestion codex 2006

YAZI Moussa audit interne codex 2006-

Gerard Naulleau, (2001)

Leclere, (1994)

Schmidt, (1992)

Fortin et Al, (1999)

Pascal Deschamp, (1997)

Memoire :

Memoire