

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES
EN GESTION



INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
(ISC)

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT
ET CONTROLE DE GESTION

17^{ème} PROMOTION (2005 - 2006)

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

**LE REENGINEERING DU PROCESSUS BUDGETAIRE
DE LA SODEFITEX**

Bibliothèque du CESAG



108557

PRESENTE PAR : Mademoiselle AFFRO N'DAH AFFOUAH ATTAH CECILE

SOUS LA DIRECTION DE :

M. KEBE OUSMANE

Contrôleur de Gestion de la SODEFITEX

- DEDICACE

A mes parents, mes frères et sœurs, mes amis

Qu'ils soient remerciés pour le soutien affectif, spirituel, moral et matériel

qu'ils m'ont apporté tout au long de ma formation.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit :

- du Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), M. Moustapha Mbacké DIOP, et de l'ensemble du corps professoral du CESAG ;
- de M. Ousmane KEBE, Contrôleur de gestion de la SODEFITEX et mon Directeur de mémoire, pour la patience dont il a fait montre durant la rédaction dudit mémoire et mon séjour à la SODEFITEX;
- de M. Moussa YAZI, Chef du Département Licence à l'ISCBF pour son entière disponibilité dans le suivi de ce travail ;
- de tout le personnel de la SODEFITEX, pour l'excellent accueil qui m'a été réservé et pour leur disponibilité ;
- de tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce mémoire.

Qu'ils trouvent ici le fruit de la contribution qu'ils m'ont apportée.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

SIGLES	DENOMINATIONS
AFNOR	Association Française de la NOR malisation
BAMTAARE	Base d'Appui aux M éthodes et T echniques pour l' A griculture, les autres Activités R urales et l' E nvironnement
BPR	B usiness P rocess R eengineering
CA	Conseil d'Administration
CAI	Cellule d'Audit Interne
CCG	Cellule de Contrôle de Gestion
CG	Contrôleur de Gestion
COT	Coordination des O érations T echniques
CR	Centres R égionaux
CRB	Centre de R esponsabilité B udgétaire
CS	Chef de Service
CU	Chef d'Usine
DAJA	Direction Administrative, Juridique et des Approvisionnements
DAP	Direction d'Appui à la Production
DC	Direction Commerciale
DF	Direction Financière
DG	Direction Générale
DI	Direction Industrielle
DO	Direction Opérationnelle
DPC	Direction de la Production Cotonnière
DRH	Direction des R essources H umaines
ERP	Enterprise R essource P lanning
NTIC	Nouvelles Techniques de l' I nformation et de la C ommunication
PRP	Programme de R eengineering des P rocessus
RB	Responsable B udget
RCB	Responsables des Centres B udgétaires
RGB	Responsable G estion B udgétaire
RCCG	Responsables de la Cellule de Contrôle de Gestion

RH	R essources H umaines
RO	R esponsable O pérationnel
SMQ	S ystème M anagement de la Q ualité
SODEFITEX	S ociété de D éveloppement et de F ibres T extiles

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure N°1	: Pyramide budgétaire.....	10
Figure N°2	: Processus budgétaire.....	11
Figure N°3	: Procédure des actions correctives	27
Figure N°4	: Modèle d'analyse du reengineering des processus	51
Figure N°5	: Organigramme de la SODEFITEX.....	66
Figure N°6	: Le processus budgétaire de la SODEFITEX.....	77
Figure N°7	: Matrice responsabilité-flux.....	85
Figure N°8	: Mise en place d'actions correctives.....	92
Figure N°9	: Le rôle de l'informatique dans l'organisation.....	94
Figure N°10	: Processus budgétaire reconfiguré	99

TABLEAUX

Tableau N°1	: Différentes phases de l'élaboration budgétaire selon les auteurs	16
Tableau N°2	: Synthèse des différentes phases de l'élaboration budgétaire.....	17
Tableau N°3	: Différentes phases de suivi contrôle budgétaire selon les auteurs.....	23
Tableau N°4	: Synthèse des différentes phases de suivi contrôle budgétaire.....	24
Tableau N°5	: Synthèse d'évaluation selon les auteurs.....	34
Tableau N°6	: Différentes démarches de reengineering selon les auteurs	36
Tableau N°7	: Démarche retenue pour le reengineering des processus	38
Tableau N°8	: Echantillonnage du personnel pour le questionnaire	53
Tableau N°9	: Calendrier budgétaire de la SODEFITEX.....	69
Tableau N°10	: Proposition de calendrier budgétaire... ..	89
Tableau N°11	: Processus de suivi contrôle budgétaire reconfiguré.....	91

TABLE DE MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	v
TABLE DE MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE DU REENGINEERING DU PROCESSUS BUDGETAIRE	6
INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS BUDGETAIRE	8
Introduction.....	8
1-1 Fondements du processus budgétaire	8
1-1-1 Définition du processus budgétaire	8
1-1-2 Objectif du processus budgétaire	11
1-2 Elaboration et suivi contrôle budgétaire	12
1-2-1 Contenu du processus budgétaire	12
1-2-2 Acteurs du processus budgétaire	12
1-2-3 Elaboration budgétaire	13
1-3 Suivi contrôle budgétaire.....	21
1-3-1 Les fonctions du suivi contrôle budgétaire	21
1-3-2 Les étapes du suivi contrôle budgétaire	22
1-4 Outils du suivi contrôle budgétaire.....	25
1-4-1 L'analyse des écarts	25
1-4-2 Les actions correctives et les conditions d'efficacité	27
Conclusion	28
CHAPITRE 2 : LE REENGINEERING DES PROCESSUS.....	30
Introduction.....	30
2-1 Fondements du reengineering des processus.....	30
2-1-1 Définition du reengineering des processus.....	31
2-1-2 Objectifs du reengineering des processus	31
2-1-3 Le reengineering des processus et les NTIC	32
2-2 Caractéristiques du reengineering	33
2-3 Critères d'évaluation des processus.....	34
2-4 Démarche du reengineering des processus.....	34
2-4-1 Phase 1 : Choisir le processus à reconfigurer.....	38
2-4-2 Phase 2 : Identifier les membres de l'équipe.....	39
2-4-3 Phase 3 : Dérouler le processus.....	39
2-4-4 Phase 4 : Décrire de manière détaillée le processus à analyser.....	40
2-4-5 Phase 5 : Identifier les dysfonctionnements.....	40
2-4-6 Phase 6 : Réaménager le processus	41
2-4-7 Phase 7 : Mettre en application le processus reconfiguré	42
2-4-8 Phase 8 : Favoriser l'amélioration continue.....	43
2-5 Acteurs du reengineering.....	43
2-6 Conditions de réussite du reengineering.....	46
2-7 Avantages et conséquences du reengineering des processus.....	47
Conclusion	48

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	50
Introduction.....	50
3-1 Construction du modèle d'analyse	50
3-2 Techniques de collecte des données	52
3-2-1 Les techniques de collecte des données	52
3-2-2 L'analyse des résultats	53
Conclusion	54
CONCLUSION DE LA PARTIE I.....	55
PARTIE II : LE REENGINEERING DU PROCESSUS BUDGETAIRE DE LA SODEFITEX.....	56
INTRODUCTION	57
CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA SODEFITEX.....	58
Introduction.....	58
4-1 Historique de la SODEFITEX.....	58
4-2 Mission et vision de la SODEFITEX	59
4-2-1 Mission de la SODEFITEX.....	59
4-2-2 Vision de la SODEFITEX.....	60
4-3 Organisation et fonctionnement de la SODEFITEX	61
4-3-1 Les quatre (04) directions d'appui à la production à Dakar.....	61
4-3-2 Les trois (03) Directions Opérationnelles (DO) à Tambacounda	62
4-3-3 Les quatre (04) cellules rattachées à la Direction Générale	64
Conclusion	67
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS BUDGETAIRE DE LA SODEFITEX..	68
Introduction.....	68
5-1 Description du processus d'élaboration budgétaire de la SODEFITEX	68
5-2 Description du processus de suivi contrôle budgétaire de la SODEFITEX	74
5-3 Présentation du remaniement budgétaire.....	76
5-3-1 La mise en œuvre	78
5-3-2 Le remaniement.....	78
5-3-3 Les arbitrages	79
5-3-4 La centralisation	79
5-3-5 La présentation au CA et diffusion	79
5-4 Présentation des résultats du dépouillement du questionnaire sur le processus	79
budgétaire de la SODEFITEX	79
Conclusion	81
CHAPITRE 6 : LE REENGINEERING DU PROCESSUS BUDGETAIRE DE LA SODEFITEX.....	82
Introduction.....	82
6-1 Choisir les processus à reconfigurer.....	82
6-2 Identifier les membres de l'équipe	83
6-3 Dérouler le processus.....	84
6-4 Décrire de manière détaillée le processus à analyser	85
6-5 Identifier les dysfonctionnements.....	86
6-5-1 au niveau de l'élaboration des budgets	86
6-5-2 au niveau du suivi contrôle budgétaire.....	87
6-6 Réaménager les processus et ressortir les conséquences.....	87
6-6-1 au niveau de l'élaboration des budgets	88
6-6-2 au niveau du suivi contrôle budgétaire.....	89
6-7 Mettre en application les processus reconfigurés	93
6-8 Favoriser l'amélioration continue.....	94

6-9 Recommandations	96
Conclusion	100
CONCLUSION DE LA PARTIE II	101
CONCLUSION GENERALE.....	102
BIBLIOGRAPHIE.....	103
ANNEXES.....	107

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour la mise en œuvre d'un ensemble de facteurs de production de biens ou de services. Elle regorge d'activités qui se déroulent dans un environnement en constante évolution et qui nécessitent des prises de décision rapides.

Pour atteindre donc les objectifs qu'elle s'est fixée, l'entreprise établit, en accord avec chaque responsable, des prévisions spécifiques et coordonnées, limitées dans le temps. Le budget est alors la traduction financière des plans d'actions prévus en fonction des objectifs et des moyens disponibles.

Le processus budgétaire, qui est un ensemble de règles et de procédures écrites (d'élaboration, d'exécution et de suivi contrôle), est primordial pour le pilotage et l'optimisation des performances de l'entreprise. Dès lors, une réelle implication de la direction générale et des directions opérationnelles s'avère nécessaire.

La Société de Développement et des Fibres Textiles (SODEFITEX), qui fait de la qualité son cheval de bataille, est préoccupée au plus haut point par sa rentabilité. Cette préoccupation l'incite à préserver la qualité de sa production de coton graine, en évitant notamment toute pollution quelconque. D'ailleurs, avec la certification ISO 9001 version 2000 pour l'achat, le transport et l'égrenage du coton graine, la production et la commercialisation de fibre, de graine et de semences de coton qu'elle vient d'obtenir, elle met davantage l'accent sur la sensibilisation et la formation de ses cotonculteurs pour un coton exempt de corps étrangers, sur l'amélioration des performances techniques tout en maîtrisant ses coûts de production ; ladite maîtrise étant fonction de celle des processus, principalement du processus budgétaire en particulier.

Avec un système de management de la qualité (SMQ) certifié, le processus budgétaire de la SODEFITEX, qui est un processus transversal, devrait normalement répondre aux critères de la norme ISO 9001 version 2000. Or, il est limité aux processus d'élaboration et sommairement au suivi budgétaire. Il baigne par ailleurs dans une logique de sous-utilisation des NTIC. Ce processus s'avère donc inadapté.

Les conséquences inhérentes à cette inadaptation se perçoivent à travers la mauvaise contribution du processus budgétaire à l'amélioration de la performance et au pilotage de l'entreprise et, la non atteinte des objectifs de l'entreprise.

Selon Dubois (2004 :19), « 80% d'entreprises de nos jours considèrent que leur processus budgétaire est inadapté pour diverses raisons à savoir :

- l'instabilité de l'environnement concurrentiel ;
- le décalage entre l'approche par direction opérationnelle et les besoins de pilotage ;
- la difficulté d'adaptation du processus aux évolutions d'organisation des entreprises ;
- l'existence de barrières entre les services ;
- le manque de flexibilité et d'actualisation des outils, qui sont parfois inadaptés aux travaux de retraitement et de budgétisation ;
- l'absence de liens entre les budgets et les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- le suivi du budget par nature comptable avec peu d'indicateurs de mesure de la performance, et vision exclusivement hiérarchique ;
- le manque de réactualisation des prévisions ou l'existence d'hypothèses mal explicitées ;
- une mauvaise définition des actions à entreprendre et des responsabilités de chaque intervenant ;
- une démarche confuse de la procédure d'exécution budgétaire ;
- l'absence d'une démarche de suivi budgétaire ;
- l'insuffisance du contrôle budgétaire ;
- l'absence de motivation des cadres, des responsables de départements ;
- etc.

Dans la pratique, c'est au contrôle budgétaire qu'il revient de répondre aux inquiétudes des entreprises. Les solutions qui peuvent être envisagées pour résoudre le problème posé pourraient consister à :

- établir une cohérence entre la stratégie de l'entreprise et le processus budgétaire, par la déclinaison du plan stratégique en plans d'actions concrètes et mesurables ;

- faire évoluer le système d'information budgétaire pour le rendre cohérent avec les autres systèmes d'information de gestion ;
- adapter le budget aux activités de l'entreprise en intégrant les indicateurs non financiers, et en faire un outil flexible ;
- ajuster les objectifs et le budget au cours de l'exercice ;
- faire une refonte du processus budgétaire ;
- etc.

La refonte du processus budgétaire serait la solution idéale au problème posé parce qu'elle permettrait :

- d'établir une cohérence entre la stratégie de l'entreprise et le processus budgétaire, par la déclinaison du plan stratégique en plans d'action concrets et mesurables ;
- d'identifier les étapes qui grèvent le fonctionnement des processus d'élaboration et de suivi contrôle du budget ;
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus d'élaboration et de suivi contrôle du budget ;
- d'identifier des attentes jusqu'alors minimisées ;
- de diminuer les coûts, les délais des processus d'élaboration et de suivi contrôle du budget ;
- de mieux appréhender les aléas, les anticiper parfois et y répondre dans le cadre d'une réaction saine et concertée ;
- etc.

Dès lors, quelle configuration donner au processus budgétaire de la SODEFITEX pour en améliorer la performance ? En d'autres termes,

- quelles sont les bonnes pratiques de gestion du processus budgétaire ?
- comment procéder au reengineering d'un processus ?
- quelle est l'efficacité du processus budgétaire actuel de la SODEFITEX ?
- quel contenu donner au nouveau processus ?

La réponse aux interrogations présentes, nous amène à traiter le thème suivant «Le reengineering du processus budgétaire de la SODEFITEX».

En effet, l'objectif de cette étude est de procéder à un reengineering des processus d'élaboration et de suivi contrôle du budget, en vue d'améliorer sa performance en termes de qualité, de délais et de coût. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- identifier les bonnes pratiques de gestion du processus budgétaire ;
- développer une démarche de reengineering de ce processus ;
- diagnostiquer le processus de gestion budgétaire de la SODEFITEX ;
- concevoir un nouveau processus plus performant.

Les intérêts, qui pourraient se dégager de cette étude, sont relatifs à la SODEFITEX, au lecteur et au stagiaire.

➤ Pour la SODEFITEX

Cette étude, permettra d'avoir une meilleure maîtrise de son processus budgétaire face aux différentes mutations de l'environnement. La direction générale pourra facilement atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, en tirant le meilleur parti de ses responsables opérationnels.

➤ Pour le lecteur

Ce sera une occasion de mieux appréhender le processus budgétaire, de découvrir un nouveau concept de gestion et de s'approprier les outils du reengineering des processus. Par ailleurs, il aura la description de la démarche de changement et pourra faire un voyage au coeur d'une organisation en mouvement.

➤ Pour le stagiaire

Il s'agira d'approfondir les connaissances théoriques acquises par leur utilisation sur le terrain. Il pourra être à même de proposer une démarche de reengineering pour n'importe quel processus.

Enfin, ce mémoire comprend deux (02) grandes parties :

- la première partie s'intitule « Le cadre théorique du reengineering du processus budgétaire ». Elle traite, d'une part, des fondements du processus budgétaire et des différents processus qui le caractérisent, et d'autre part du reengineering des processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaire ;
- la deuxième partie quant à elle, portera sur « Le reengineering du processus budgétaire de la SODEFITEX ». Trois (03) chapitres à savoir : la présentation de la SODEFITEX

proprement dite, la description de ses processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaires et le reengineering desdits processus seront développés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE I :
CADRE THEORIQUE DU
REENGINEERING DU PROCESSUS
BUDGETAIRE

INTRODUCTION

Dans l'entreprise, plusieurs décisions prises par manque de planification, d'outils efficaces dérivant des applications budgétaires se sont avérées inappropriées. De ce fait, elles ralentissent sérieusement son développement ou du moins nuisent à sa rentabilité.

Dès lors, la gestion budgétaire est une nécessité absolue, car elle permet à la fois à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles.

L'établissement des prévisions financières, de ventes et d'opérations joue donc un rôle crucial dans la gestion de la croissance et l'évaluation de l'entreprise. Ainsi, les processus de développement prévisionnel et le contrôle budgétaire fournissent aux gestionnaires des outils efficaces pour la gestion saine d'une entreprise et la mesure de la performance de ses activités.

Toutefois, certains facteurs pénalisants tels que la perte de temps, le manque de précision, la surcharge de travail malgré l'efficacité des outils, la complexité dans l'exécution de certaines tâches peu significatives, etc., amèneraient les gestionnaires à repenser leur processus budgétaire.

Dans cette première partie, le cadre théorique du reengineering du processus budgétaire sera exposé. Et, sur la base des fondements du processus budgétaire dans le chapitre 1, les processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaires seront mieux appréhendés. Par ailleurs, après avoir traité dans le second chapitre le reengineering desdits processus, il sera mis finalement en évidence le modèle d'analyse à appliquer à la SODEFITEX.

CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS BUDGETAIRE

Introduction

Le processus budgétaire a été analysé en contrôle de gestion sous un angle à la fois instrumental et interactif. En s'appuyant sur le modèle interactif, cette communication a pour objet de caractériser les jeux d'interactions organisationnelles exercés par les acteurs à l'intérieur dudit processus.

Le processus budgétaire comporte les phases d'élaboration, d'exécution et de suivi contrôle du budget ; celles-ci constituant les bases de notre étude. L'étude souligne notamment le rôle central et de coordinateur du contrôleur de gestion dans le processus.

Ce premier chapitre portera sur le processus budgétaire, où seront développés les fondements du processus budgétaire, l'élaboration et le suivi contrôle budgétaire.

1-1 Fondements du processus budgétaire

Pour cerner les fondements du processus budgétaire, il importe de définir celui-ci et de fixer ses objectifs.

1-1-1 Définition du processus budgétaire

Les définitions relatives au processus sont nombreuses en sciences de gestion. Toutefois, celle citée par Le petit Larousse illustré 2006, paraît beaucoup plus intéressante. Selon lui, « un processus est un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé ».

En d'autres termes, c'est une suite ordonnée d'actions destinée à produire un résultat. Le processus représente donc ce que fait l'entreprise ; sa nature dépendante de l'activité de l'entreprise. A ce titre, un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe. Il peut ainsi comprendre des activités réalisées par différents services ou différentes entités : on dit que le processus est transversal.

Trois (03) types de processus (AFNOR, 2004 : 176) sont à distinguer : les processus opérationnels ou de réalisation, les processus de support, les processus de direction ou processus de management :

1-1-1-1 Les processus opérationnels

Les processus opérationnels ou de réalisation contribuent à la réalisation du produit ou service. Ils sont dans le faire de l'entreprise et ils regroupent, plus généralement, toutes les activités dédiées au cycle de vie du produit ou service et peuvent englober selon les cas les activités suivantes : recherche marketing, développement des nouveaux produits, service avant vente et vente, conception, production...

1-1-1-2 Les processus de support

Les processus de support sont aussi appelés processus de soutien. Ils contribuent au bon fonctionnement des autres processus par l'apport de ressources nécessaires. Ce sont par exemple : la gestion des compétences, les formation et qualification des auditeurs, la gestion de la trésorerie, les achats... Ces processus nourrissent tous les autres.

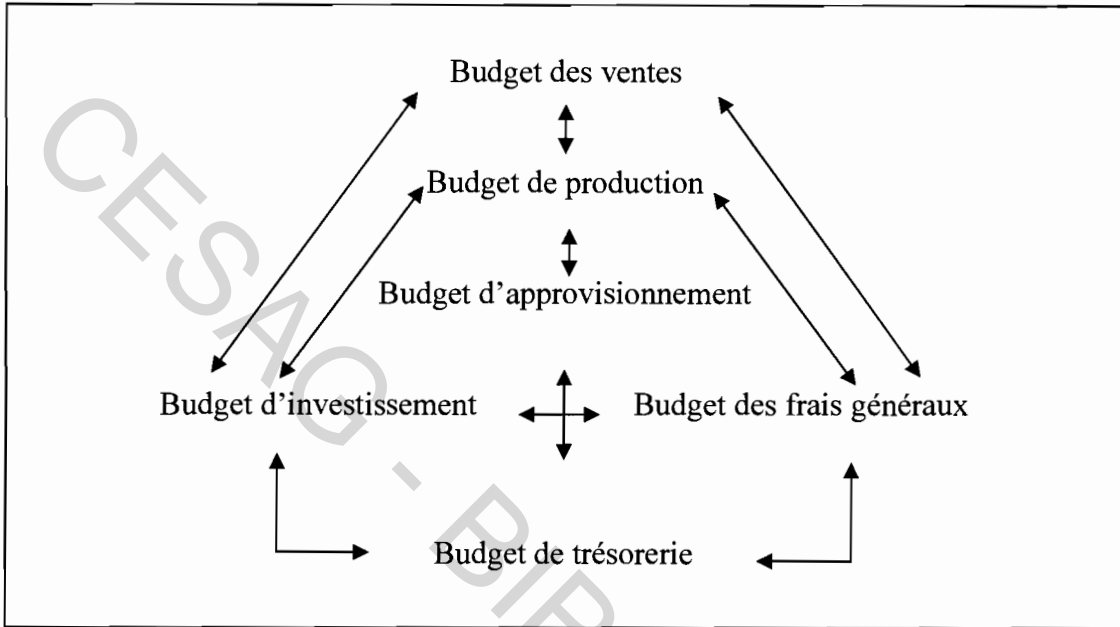
1-1-1-3 Les processus de direction

Les processus de direction ou de management, quant à eux, sont le nerf du système. Ils participent et contribuent en effet à la détermination, à l'élaboration de la politique et au déploiement des objectifs dans l'entreprise. Ce sont les fils conducteurs des processus opérationnels et de soutien ; ils les pilotent et les surveillent. Ces processus intègrent la revue de direction, le pilotage de l'amélioration continue, le management de la qualité... Ils sont donc essentiels.

De tout ce qui précède, le processus budgétaire peut être défini comme un instrument de coordination et de communication au service de la direction générale (Bouquin in comptabilité-contrôle-audit, 2003 : 177). C'est une série d'activités ordonnées, qui permettent d'apprécier la réalisation d'un budget. Il traduit les priorités de l'entreprise et indique ainsi dans quelle mesure les besoins de toutes ses composantes sont pris en compte. C'est donc une démarche d'amélioration des performances qualitatives et économiques du budget.

Selmer (2003 : 16) soutient que le processus budgétaire est un processus itératif où chaque budget est établi en corrélation étroite avec les autres budgets. C'est ce caractère itératif que Zécri (2004 : 2) a décrit dans sa pyramide budgétaire (figure n°1).

Figure n°1 : Pyramide budgétaire



Source : Zécri (2000 : 5)

Cette "pyramide budgétaire" reflète l'ensemble des interconnexions entre les différents budgets. Elle fonctionne sous contraintes de résultats à obtenir, de coûts de produits ou de services à ne pas dépasser, de croissance de chiffre d'affaires, de limitation de l'investissement et du recrutement ainsi que d'autres impératifs énoncés au sein de la lettre annuelle de cadrage budgétaire.

Cependant, cette organisation budgétaire reste une affaire délicate, et le comportement connu de certains acteurs, lors de l'élaboration budgétaire, est pour le moins surprenant. En effet, les uns chercheront plutôt à jouer les moins disant pour préserver leur marge de liberté et de tranquillité (Doucet et al. 1998). Les autres pourront par contre, surestimer leurs prévisions pour satisfaire aux attentes de la direction générale ; dans un tel cas, les résultats ne seront sûrement pas atteints.

Dès lors, l'information transmise au contrôleur de gestion par les responsables pourra être biaisée ; ils ne lui transmettront que ce qu'il a explicitement demandé, et des informations

importantes pourront être ainsi soustraites à sa connaissance (Bessire, 1995). Pour qu'il y ait véritablement une synchronisation budgétaire, il faudrait que les différents opérationnels admettent d'une part des remises en cause, et d'autre part des corrections successives. Ceci parce que de tels comportements privilégient systématiquement une vue à court terme des résultats au détriment du long terme.

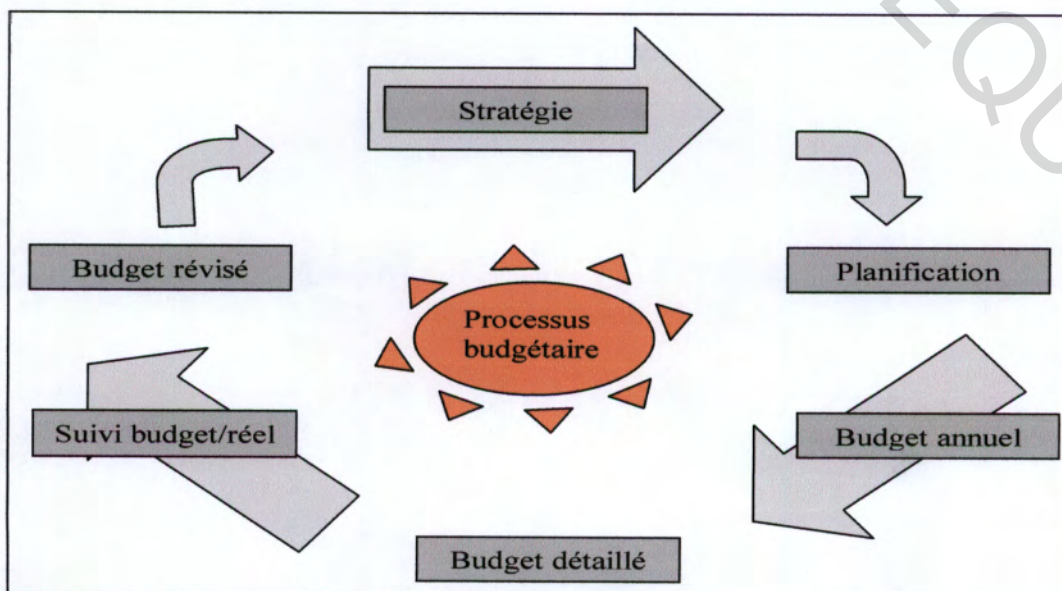
1-1-2 Objectif du processus budgétaire

L'objectif que vise le processus budgétaire, est la mise en place d'un réseau de budgets qui couvre toutes les activités de l'entreprise, et qui respecte l'interaction existante entre les sous-ensembles qui la constituent. Dans le cadre du processus budgétaire, les objectifs sont définis annuellement par la DG (Eurodisney SCA, 2006 : 2).

Selon Société Guidecomparatif.com (2004 : 2), ce processus permet en effet de (figure n°2) :

- aligner la stratégie à l'ensemble de l'entreprise ;
- transformer cette stratégie en plans pluriannuels puis en budgets ;
- suivre la réalisation par niveau de responsabilité ;
- réajuster les prévisions selon les événements de façon rapide, continue, fiable et détaillée.

Figure n°2 : Processus budgétaire



Source : Société Guidecomparatif.com (2004 : 2)

1-2 Elaboration et suivi contrôle budgétaire

Il s'agira ici de mettre en exergue les processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaire à travers leurs principes, leurs diverses caractéristiques et leurs outils. Ceci permettra de donner à l'occasion, le contenu des processus proprement dits et les intervenants qui les animent.

1-2-1 Contenu du processus budgétaire

L'utilisation « interactive » des systèmes budgétaires est assimilée à une forte participation des membres aux phases d'élaboration, d'exécution et de suivi contrôle budgétaire, quel que soit le type de budget envisagé. Ces trois (03) phases constituent le processus budgétaire (Villesèque, 2003 : 21).

1-2-2 Acteurs du processus budgétaire

L'entreprise et les principaux acteurs du processus budgétaire seront présentés successivement, avant de discuter de la pertinence des interactions des acteurs dans le système budgétaire. En effet, les parties prenantes aux différentes phases du processus budgétaire peuvent bien appartenir aux différents niveaux de la hiérarchie.

Selon Selmer (2003 : 42), les acteurs du processus budgétaire sont le contrôleur de gestion, les responsables des centres de responsabilité budgétaire (CRB), le comité du budget et la direction générale.

Le contrôleur de gestion est à la fois le conseiller de la direction générale et de tous les responsables des CRB. Tout en coordonnant les travaux et les analyses des opérationnels, il les aide à clarifier toutes les zones d'ombre.

Il assiste les responsables dans la fixation de leurs objectifs, dans l'élaboration de leurs plans d'actions et de leurs budgets. En d'autres termes, il les conseille sur les perspectives et les stratégies de leurs unités.

Dans son avancement, le processus budgétaire induit des interactions de plus en plus fortes dans l'entreprise. Les budgets semblent faciliter le développement de la cohésion dans

l'entreprise. Ils positionnent ainsi le contrôleur de gestion comme un acteur de liaison dans le processus budgétaire et de soutien de la cohésion organisationnelle (Chabin in Villesèque, 2003 : 8).

Le comité du budget est par ailleurs un véritable comité de sages, pour les arbitrages budgétaires entre les divers responsables d'unités administratives. Il permet d'élargir le nombre d'intervenants qui partageront les choix de l'organisation, et de protéger le contrôleur, très souvent perçu comme le porteur de mauvaises nouvelles et comme celui qui "coupe" (Yazi, 2006 : 23).

Lors du comité, le directeur général contrôle et joue le rôle de médiateur, le contrôleur de gestion est le conseiller technique du comité et le chef de service défend son budget.

1-2-3 Elaboration budgétaire

L'élaboration des budgets peut se faire suivant deux (02) méthodes à savoir : la méthode descendante et la méthode ascendante (Malo & al., 2002 : 84).

- la méthode descendante suit la verticale et part du haut vers le bas. Dans ce cas, il s'agit d'un budget imposé. En effet, la direction générale impose les objectifs budgétaires aux différentes subdivisions de l'organisation. Les responsables desdites subdivisions ne peuvent s'exprimer véritablement sur leurs besoins. Cette méthode est présente dans les petites entreprises, où très peu de cadres sont capables d'appréhender les problèmes de politique générale. Elle peut aussi exister dans les grandes organisations où règne une forte autocratie des dirigeants.
- la méthode ascendante ou participative quant à elle, se fait du bas vers le haut et est utilisée dans le cadre des budgets négociés. Elle permet d'impliquer et de motiver davantage les cadres opérationnels sur les objectifs à atteindre, avec les moyens qu'ils auront contribué à définir (Hutin, 2004 : 400). Ils élaborent donc leurs budgets sur la base des objectifs budgétaires qu'ils auront définis de concert avec la direction générale. Bien qu'elle permette une définition des responsabilités par des contrats d'objectifs budgétaires et une utilisation à bon escient des suggestions de la base, cette méthode est plus longue que la méthode descendante.

1-2-3-1 Les principes d'un processus d'élaboration budgétaire

Le processus d'élaboration budgétaire est caractérisé par sa fiabilité. C'est un processus qui définit de manière précise les actions à entreprendre et le rôle de tous les intervenants (Selmer, 2003 : 38). Autrement dit, il ne prête pas à confusion et détermine toutes les informations à échanger entre les différents acteurs, au moyen de supports et de calendrier.

Toutefois, ce processus tient compte d'un certain nombre de principes. Selon Margotteau (2001 : 139-140), un système budgétaire est adapté lorsqu'il repose sur les principes suivants :

- la totalité du système budgétaire;
- le couplage du système budgétaire avec le système de décision et le style de management;
- la contrôlabilité des éléments du budget;
- la non remise en cause des politiques et stratégies;
- la motivation.

Le processus d'élaboration budgétaire s'étend pratiquement sur trois (03) à quatre (04) mois avant la fin de l'exercice, lorsque la budgétisation est participative et itérative, figeant ainsi des hypothèses déterminantes pour la suite (Hutin, 2004 : 400 et Andersen, 2000 : 5). C'est-à-dire soit en septembre ou en octobre.

1-2-3-2 La procédure d'élaboration budgétaire

La procédure, selon Hubérac (2001 : 299), est une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. En d'autres termes, c'est un document qui décrit et formalise les tâches à accomplir pour mettre en oeuvre le processus. C'est donc un document de support et de communication, qui porte à la connaissance de tous les processus-clés de l'organisation.

Elle permet aux grandes entreprises de collecter l'information sur les réalisations, d'organiser les traitements menant aux prévisions ainsi que les nombreuses réunions et les navettes. Elle prend en compte le calendrier et les documents budgétaires (Malo et Mathé, 2002 : 106-107).

Le calendrier budgétaire indique le travail budgétaire à réaliser chaque semaine, dans chaque fonction, de façon générale ou précise. Il peut même décrire toutes les opérations budgétaires et définir les responsabilités à chaque stade.

Quant aux documents budgétaires, ils sont diffusés auprès des opérationnels pour faciliter l'élaboration des budgets. Spécifiques à chaque entreprise, ils peuvent être accompagnés d'un lexique de définitions techniques des chiffres concernés, pour permettre une uniformisation dans les calculs et les interprétations dans l'entreprise. Ils doivent servir de facilitateurs dans :

- l'analyse stratégique de l'entreprise ;
- la maîtrise de la rentabilité ;
- le travail de coordination entre les différentes fonctions.

Ces documents budgétaires doivent aussi aider les opérationnels à concentrer leur travail sur les plans d'actions, en incluant les documents techniques, tout en limitant dans le meilleur possible le niveau du détail.

a) L'élaboration des budgets

Selon Selmer (in management.journaldunet, 2006) et Lochard (1998 : 32), le processus budgétaire en entreprise débute la plupart du temps par l'envoi d'une lettre de cadrage de la direction générale. Elle explique les principaux axes de développement qui vont être suivis et donne parfois les grandes orientations des principaux services. Le manager doit l'avoir toujours à l'esprit lorsqu'il construit son budget ; en d'autres termes, l'émission de la mise de la lettre de cadrage permettra de faire une mise au point des procédures ainsi qu'une définition des besoins, des moyens et des investissements.

Cette démarche qui lui est propre diffère de celle des auteurs que sont Malo et Mathe, 1998 : Pige et Lardy, 2003 : 234 ; Selmer, 2003 : 235 ; Gervais, 2000 : 719 ; Leclère, 1994 : 161. En effet, ceux-ci ont opté en premier lieu pour une définition des objectifs de la direction générale (tableau n°1).

Tableau n°1 : Différentes phases de l'élaboration budgétaire selon les auteurs

ETAPES AUTEURS	1	2	3	4	5	6
Leclère 1994 : 161	Note d'orientation	1 ^{ère} esquisse	Navettes budgétaires	Budget définitif		
Malo et Mathé 2000 : 309	Fixation des objectifs par la DG et élaboration des pré-budgets	Elaboration des plans d'actions par les RCB	Synthèse des budgets par les services centraux et évaluation par la DG.	Navettes budgétaires		
Gervais 2000 : 719	Détermination des objectifs de la firme pour l'année à venir	Réalisation d'études préparatoires	Simulation des différents projets de budgets	Choix de l'un d'entre eux : le pré budget	Construction et discussion des budgets détaillés	Elaboration des prévisions définitives
Lochard 2003 : 160	- Recommandations de la DG et du CG - Mise au point ou modification des procédures - Définition des besoins, des moyens et des investissements	- Définition des objectifs - Globalisation	- Contrôle des cohérences des objectifs - Adhésion aux budgets - Mise au point, diffusion des budgets			
Pige et Lardy 2003 : 234	Définition des objectifs de l'organisation et planification stratégique	Evaluation de : - l'environnement économique - secteur d'activité - position concurrentielle	- Choix d'un indicateur d'activité - Analyse de la situation actuelle - Détermination du niveau d'activité prévu			
Selmer 2003 : 235	Définir le cadre budgétaire	Lancement du processus budgétaire	Elaboration des budgets fonctionnels	Consolidation des budgets et arbitrage budgétaire		
Université de Corse 2006 : 3	Cadrage du budget	Prévisions d'activités	Recherche d'un équilibre	Budget des composantes et services communs	Elaboration du budget	

Source : Etabli à partir de Leclère, 1994 : 161 ; Malo et Mathe, 2000 : 309 ; Gervais, 2000 : 719 ; Lochard, 2003 :160 ; Pige et Lardy, 2003 :234 ;

Selmer, 2003 :235 ; Université de Corse, 2006 : 3

Toutefois, dans une optique plus participative, l'entreprise doit avoir une structure décentralisée. De ce fait, pour l'élaboration des budgets qui constitue la principale occasion d'échanges entre les principaux responsables, cinq (05) phases ont été retenues (tableau n°2) :

Tableau n°2 : Synthèse des différentes phases de l'élaboration budgétaire

PHASES	ETAPES	AUTEURS
1	Fixation d'un cadre budgétaire	Pige et Lardy, Selmer, Gervais, Malo et Mathé, Université de Corse
2	Etablissement d'un pré budget	Selmer, Gervais, Malo et Mathé, Université de Corse
3	Navette budgétaire et négociation entre la CCG et les RCB	Leclère, Malo et Mathé, Selmer, Lochard, Université de Corse
4	Elaboration du projet de budget	Gervais, Lochard, Université de Corse
5	Présentation du projet de budget au CA pour adoption	Leclère, Lochard, Université de Corse

Source : Nous-mêmes

- Phase 1 : Fixation d'un cadre budgétaire

La DG met en place les objectifs globaux pour atteindre la stratégie décidée sur le long terme (Dessertine, 2006 : 9). Le DG, aidée par le CG, envoie une note d'orientation générale aux principaux responsables (Hutin, 2004 : 400). Ce document, généralement publié en septembre par la DG, comporte les objectifs cohérents avec les orientations stratégiques exprimées en terme de développement, de réduction ou de maintien ; une analyse de la situation économique d'ensemble ; le calendrier budgétaire. Le cadrage permet donc à chaque ordonnateur d'élaborer son projet de budget en conformité avec les orientations et la nomenclature arrêtées par le CA.

- Phase 2 : Etablissement d'un pré-budget

En fonction des grandes orientations définies par la direction, chaque RCB est amené à établir son propre projet de budget en intégrant les prévisions, les objectifs, les paramètres et les directives transmis par la DG. Ces projets de budget lui permettent d'exprimer ses besoins et à estimer ses recettes sous forme d'esquisse de budget (Université de Corse, 2006 :2).

Le RCCG, à partir des données des études préparatoires reçues des RCB, fait une estimation par grandes masses des résultats possibles pour l'année budgétaire. En d'autres termes, il teste plusieurs scénarii et effectue une simulation au niveau de l'ensemble de l'entreprise, afin d'établir une première estimation du résultat. Le meilleur résultat sera choisi par la DG réunie en comité budgétaire. Selon Selmer (2003 : 17), ce résultat doit être le plus proche des tendances observées et testées sur une modélisation budgétaire simple, car il a pour objectifs d'évaluer les perspectives et la marche des affaires dans l'organisation pour l'année à venir.

- Phase 3 : Navette budgétaire et négociation entre la CCG et les RCB

Les RCB, dans la défense de leurs propositions budgétaires, ont une parfaite maîtrise des réalités du terrain. Ils font remonter des informations pertinentes à la CCG. La série des mouvements de va-et-vient, peut-être ainsi entamé, entre les services opérationnels chargés de l'établissement des budgets et la cellule budgétaire qui est chargé de l'animation, de la coordination, de l'établissement des budgets.

La DG précise sa stratégie, les objectifs des pré-budgets et « demande aux RCB de revoir leur copie » (Malo et Mathé, 2004 : 90) quand leur proposition de budget ne cadre pas avec ses objectifs. Après plusieurs séries de va-et-vient, le contrôleur de gestion arrive à un consensus avec les différents opérationnels. Si tel n'est pas le cas, ces derniers se verront imposer leur budget avec intervention de la DG.

- Phase 4 : Elaboration du projet de budget

Pour Gervais (2000, 284), après que les échanges de la phase 3 soient terminées, il faut reprendre le projet budgétaire de base et y intégrer les réajustements intervenus. C'est ce projet qui sera soumis au conseil d'administration.

- Phase 5 : Présentation du projet de budget au CA pour adoption

Le projet de budget est établi en tenant compte des remarques des uns et des autres, des responsables opérationnels et de la direction générale. Il peut être maintenant soumis au CA pour validation et exécution.

Après validation du projet de budget par le CA, le CG élabore le budget définitif, le mensualise et fait part de cela aux RCB. Toutefois, Selmer (2003 : 176-178) recommande que

cette mensualisation se fasse de concert avec les RCB qui sont les premiers responsables et justificateurs des écarts.

b) La typologie et la hiérarchie des budgets

Il existe trois (03) types de budgets avec des règles d'élaboration sensiblement différentes (Université de Marne-La-Vallée, 2004 : 2-3 et Zech, 2004 : 60-65). Ce sont les budgets opérationnels ou d'exploitation, les budgets d'investissements et les budgets de charges discrétionnaires, classés dans l'ordre suivant :

- les budgets opérationnels ou d'exploitation : Ils sont liés au cycle d'exploitation (achat, production, ventes) et leur montant est lié directement au volume de l'entreprise. Ils prennent en compte les contraintes issues du marché, c'est-à-dire relatives au volume de la demande et aux concurrents, et parfois les contraintes internes liées à la capacité de production et aux ressources financières. Le plus souvent leur élaboration commence par le budget des ventes ; les autres budgets opérationnels étant établis à partir des objectifs fixés.
- les budgets d'investissements : Ce sont des budgets qui prévoient un engagement des actions sur le court terme et, dont les effets ne sont perçus qu'à moyen ou long terme. Ils sont autonomes à l'égard des budgets opérationnels et n'ont des conséquences à court terme que sur la trésorerie et les états financiers prévisionnels. Pour préparer et suivre ces budgets, il faudra distinguer : l'engagement de la dépense, le paiement de la dépense et la réception de l'équipement.
- les budgets de charges discrétionnaires : Cette catégorie de budgets, qui concerne essentiellement les fonctions d'administration et la recherche fondamentale, n'est pas liée à l'activité. Ces budgets utilisent des charges indirectes, difficilement contrôlables et qui ont une réelle tendance à augmenter. Ils sont souvent établis arbitrairement ou par reconduction des budgets antérieurs.

De ce qui précède, la procédure budgétaire est un ensemble de règles et de processus écrits qui déterminent le mode de préparation, d'approbation du budget. Elle constitue un guide précis pour les opérationnels et leur permet d'être efficaces. Ceci est davantage mis en exergue par Selmer (2003 : 38), lorsqu'elle soutient que « la procédure budgétaire dans

certaines entreprises matérialise le lancement des travaux de conception des budgets individuels ».

1-2-3-3 Les outils pour l'élaboration budgétaire

Dans un contexte économique instable et une mondialisation croissante des activités, l'entreprise doit impérativement se doter d'outils de gestion performants pour l'élaboration budgétaire et pour améliorer ses performances opérationnelles et financières.

Pour l'élaboration et le suivi contrôle de leurs budgets, les entreprises utilisent en majorité des tableurs. Mais, ces outils présentent de nombreux inconvénients (Société Guidecomparatif.com, 2004 : 2-3) :

- maintenance et évolution des modèles ;
- collecte des informations budgétaires de différents services et sites ;
- intégration automatique des données ;
- gestion de la sécurité et de la confidentialité des informations.

Selon le même auteur, aujourd'hui, il existe de véritables applications de gestion budgétaire, plus performantes et structurantes que les tableurs. Elles permettent de :

- faciliter la construction et la maintenance d'un référentiel budgétaire unique pour l'entreprise ;
- tester différents scénarii et faire des simulations ;
- diminuer la phase de collecte de données ;
- mettre en oeuvre un workflow ou travail collaboratif avec, soit des objectifs fixés par le siège et propagés sur les différents services ou entités (top down) ; soit des informations budgétaires collectées à la base et remontées en central (bottom up) ; soit avec un mélange des deux (02) méthodes ;
- intégrer automatiquement les écritures comptables d'ERP ou de systèmes propriétaires ;
- générer des tableaux de bord personnalisés ;
- effectuer les "rolling forecast" ;
- affiner les prévisions de résultat en fin d'année ;
- sécuriser et pérenniser le système.

En outre, ces logiciels permettent d'effectuer des simulations de masse salariale et des simulations sur des investissements ; et de faire des prévisions des ventes, d'achats et d'optimisation des stocks.

1-3 Suivi contrôle budgétaire

La démarche budgétaire traduit une volonté d'anticipation et de maîtrise du devenir de l'entreprise. C'est cette volonté d'anticipation que nous qualifions de suivi contrôle budgétaire. Pour un exercice donné, les prévisions budgétaires sont de manière conventionnelle établies et divisées mensuellement.

En effet, le suivi contrôle budgétaire est une fonction décentralisée au niveau de chaque responsable d'unité de gestion, particulièrement dans le cadre d'une méthode ascendante (Lochard, 1998 : 37). Il revient ainsi, à chaque responsable, d'effectuer son propre suivi contrôle budgétaire. Il pourra constater très tôt les incohérences de son système.

En d'autres termes, le suivi contrôle budgétaire est « un système d'alerte qui permet aux responsables d'être informés en cas de dérapage par rapport aux prévisions afin qu'ils réagissent » (Leclère, 1994 : 24). Il consiste donc à comparer le niveau des réalisations par rapport aux prévisions, parfois à établir des corrélations, à faire des analyses et à prendre des décisions. C'est ce que confirme Löning, et al. (2003 : 131) en soutenant que « le but du suivi contrôle budgétaire est de mesurer les réalisations de l'entreprise par rapport à un objectif fixé ». Pour eux, c'est l'outil de contrôle par les résultats ; les résultats traduisant de façon chiffrée l'atteinte ou non des objectifs et reposant sur des standards.

1-3-1 Les fonctions du suivi contrôle budgétaire

Le suivi contrôle budgétaire remplit deux (02) fonctions : une fonction de contrôle et une fonction de régulation (Hutin, 2004 : 686).

1-3-1-1 La fonction de contrôle

Il s'agit de contrôler la maîtrise des objectifs au cours de l'exercice budgétaire. C'est-à-dire contrôler les résultats chiffrés globaux, les résultats de chaque fonction et centre de responsabilité, et enfin, le degré d'atteinte des objectifs prévus dans le budget.

1-3-1-2 La fonction de régulation

Après avoir repéré les écarts significatifs, les responsables doivent être alertés. Ils pourront mettre en œuvre des actions correctives qui seront traduites soit par un rattrapage des écarts, soit par une révision des objectifs.

1-3-2 Les étapes du suivi contrôle budgétaire

Le système budgétaire prévoit différentes phases de suivi contrôle budgétaire. Ces phases décrites selon différents auteurs tels que : Malo et Mathé (1998), Pige et Lardy (2003), Hutin (2004), Selmer (2003), Gervais (2000) et Lochard (1998), sont contenus dans le tableau suivant (tableau n°3) :

Tableau n°3 : Différentes phases de suivi contrôle budgétaire selon les auteurs

AUTEURS	Malo et Mathé 2000 : 309	Pige et Lardy 2003 : 234	Hutin 2004 : 952	Selmer 2003 : 235	Gervais 2000 : 719	Lochard 1998 : 160
ETAPES						
1.	Le contrôle à priori	Choix des structures organisationnelles : organisation hiérarchique, centres de responsabilité, organisation par activités, cohérence de l'ensemble.	Le contrôle avant l'action : -Vérifier la cohérence entre les plans opération-opérationnel et stratégique; -Envisager les conséquences des décisions avant de s'engager dans l'action	Le contrôle avant l'action : - Stimuler sur le papier les solutions envisagées	Constatation des écarts budgétaire: -Caractéristiques des écarts constatés -Procédure de constat	Constater et analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations
2.	Le contrôle des réalisations	Mesure des réalisations et évaluation des performances : mesure des réalisations, contrainte du système budgétaire, indicateurs de performance, évaluation de la performance	Le contrôle pendant l'action : -Fournir en permanence et rapidement aux opérationnels les informations sur les réalisations -Effectuer des analyses complémentaires pour expliquer les causes de décalage	Le contrôle pendant l'action : - Le RCB doit prévoir, en cas de constatation d'écarts, des actions correctrices	Mise en œuvre des actions correctives - Choix des écarts significatifs - Nature et caractéristiques de l'action corrective	Entreprendre des actions correctives coordonnées pour l'atteinte des objectifs
3.	Le contrôle à posteriori	Analyse des écarts et mise en œuvre d'actions correctives	Le contrôle après l'action : -Expliquer les écarts -Mettre à jour les normes techniques et réfléchir sur la fiabilité des prévisions	Le contrôle après l'action : l'on ne corrige plus mais plutôt constate les résultats finaux		Rendre compte périodiquement et régulièrement suivant les procédures propres à l'entreprise

Source : Nous-mêmes

De l'analyse du tableau ci-dessus, trois (03) phases de suivi contrôle budgétaire ont été relevées (tableau n°4), et elles portent sur le contrôle avant, pendant et après l'action.

Tableau n°4 : Synthèse des différentes phases de suivi contrôle budgétaire

PHASES	ETAPES	AUTEURS
1	Contrôle avant l'action	Malo et Mathé, Pige et Lardy, Hutin, Selmer,
2	Contrôle pendant l'action	Malo et Mathé, Pige et Lardy, Hutin, Selmer, Gervais, Lochard
3	Contrôle après l'action	Malo et Mathé, Pige et Lardy, Hutin, Selmer, Gervais, Lochard

Source : Nous-mêmes

1-3-2-1 Le contrôle avant l'action

Pour Hutin & al. (2004 : 687), le contrôle avant l'action a pour but d'améliorer la préparation de l'action et s'appuie sur la démarche budgétaire. Il consiste à vérifier que les hypothèses retenues pour la construction des budgets respectent les plans opérationnel et stratégique. Autrement dit, il serait judicieux, d'anticiper sur les conséquences des décisions budgétaires que l'on serait amené à prendre, avant tout engagement.

1-3-2-2 Le contrôle pendant l'action

Le contrôle pendant l'action se déroule pendant l'exercice budgétaire. Il a pour objectif de repérer rapidement les décalages significatifs entre les prévisions et les réalisations, afin de mettre en oeuvre les actions correctives qui s'imposent (Gervais, 2000 : 719 et Lochard, 1998 : 160). En d'autres termes, c'est un système d'alerte qui permet aux responsables d'être informés en cas de dérapage par rapport aux prévisions afin qu'ils réagissent. Il permet donc de déceler des anomalies et d'apporter des mesures correctives. D'où à Selmer (2003 : 175) de soutenir qu'il ne s'agit pas d'analyser les décalages entre les prévisions et les réalisations, mais plutôt de prévoir des actions correctives.

Cette mise en œuvre d'actions correctives doit être précédée d'une analyse explicative des causes de décalage. Pour réaliser ce contrôle, il faut pouvoir donner, de façon permanente et

rapide aux opérationnels, les informations sur les réalisations.

1-3-2-3 Le contrôle après l'action

Le contrôle après l'action est également appelé « contrôle a posteriori ». Après l'action menée, les résultats. C'est donc un contrôle par les résultats dont l'objectif est de présenter un bilan final de la période budgétaire, en lieu et place de corrections des actions (Selmer, 2003 : 175 et Lochard, 1998 : 132). Il est basé sur :

- ✓ la recherche des causes des écarts entre réalisations et prévisions pour les investissements, les coûts de fonctionnement, les ventes, les délais, etc.;
- ✓ rendre compte périodiquement et régulièrement suivant les procédures propres à l'entreprise aux différents niveaux hiérarchiques ;
- ✓ la prise en compte des mesures correctives nécessaires ;
- ✓ l'appréciation de l'activité des responsables du budget.

1-4 Outils du suivi contrôle budgétaire

Avant de faire tout commentaire sur les outils de suivi contrôle que sont le reporting et le tableau de bord, une lucarne sera faite sur l'analyse des écarts.

1-4-1 L'analyse des écarts

Elle permet d'attirer l'attention des uns et des autres sur les différences existant entre les réalisations et les prévisions. L'écart peut être :

- ✓ exprimé en valeur absolue et nous avons : $\text{écart} = \text{réalisation} - \text{prévision}$,
- ✓ exprimé en valeur relative par rapport aux prévisions et nous avons : $\text{écart (en\%)} = (\text{réalisation} - \text{prévision}) / \text{prévision}$,
- ✓ par exception, c'est-à-dire limité aux écarts significatifs (Lochard, 1998 : 37).

Toutefois, Alazard et Sépari (2004 :338-341) préconisent qu'avant d'entamer une démarche d'analyse des écarts, l'on doit tenir compte de certains principes à savoir :

- les écarts significatifs devront être contrôlés en termes de montant, de tolérance et de taux plancher ;
- les écarts qui apparaissent négligeables doivent avoir leur cause déterminée en différenciant les écarts de volume et les écarts de prix :
$$\text{écart de volume} = (\text{volume réel} - \text{volume prévu}) \times \text{prix prévu}$$
$$\text{écart de prix} = (\text{prix réel} - \text{prix prévu}) \times \text{volume réel} ;$$
- l'analyse des causes doit déboucher sur une action corrective ;
- il faudra s'assurer de la fiabilité et de la cohérence des informations concernant les réalisations et les prévisions ;
- il ne faut pas perdre de vue que certains écarts sont dus à des événements non maîtrisables tels que les grèves, les intempéries, etc. ;
- l'analyse des écarts doit se faire à chaque niveau de responsabilité à partir d'indicateurs différents.
- un arbre d'analyse des écarts doit être construit avec pour point de départ l'écart global ; écart global qui est souvent la somme d'écarts partiels.

L'écart, dont le rôle est d'alerter les responsables, doit être pertinent. Pour cela, il doit s'appuyer sur deux (02) principes essentiels : la gestion par exception et le contrôle flexible (Hutin, 2004 : 688).

- la gestion par exception : c'est un procédé pratiqué par le contrôleur de gestion, lorsqu'il veut éviter systématiquement l'analyse de l'ensemble des écarts identifiés, qu'ils soient importants ou non, en fonction des variables que sont la taille et le secteur d'activités de l'entreprise. C'est l'un des principes qui permet au système budgétaire d'être adapté. Il consiste à éliminer les écarts non significatifs soit dans leur évolution, soit en valeurs absolues, soit en valeurs relatives (Margotteau & al., 2001 : 139-140).
- le contrôle flexible : c'est une prévision des activités d'une entreprise établi en tenant compte de différents niveaux de production. Il est établi dans le cadre de plusieurs hypothèses de niveau d'activité. Selon Gervais (2000 : 370), c'est un budget adapté au niveau de l'activité réelle constatée à posteriori : il correspond à ce qu'auraient dû être les coûts réels pour l'activité réalisée. Le contrôle flexible consiste donc à contrôler l'efficacité d'un centre de responsabilité, c'est-à-dire le rapport entre le coût des facteurs utilisés et le volume d'activités.

La construction du budget flexible s'exprime de la manière suivante : $Y = ax + b$

Y = budget total révisé

a = coût variable unitaire

x = niveau d'activité exprimé en quantité

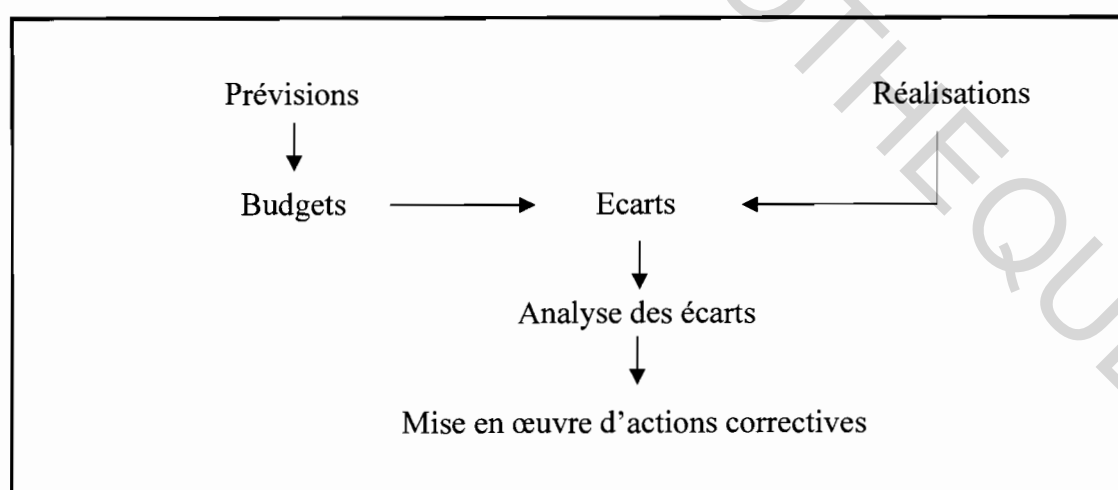
b = montant des coûts fixes.

Sa formulation facilite l'analyse des écarts et la détermination des responsabilités. Néanmoins, le fait d'utiliser un budget flexible ou glissant comme le propose le CAM-I & Hope & Fraser (2000 : 9), retire au budget son rôle de motivation et de contrôle au profit des rôles de prévision, de coordination, d'allocation de ressources et d'apprentissage. Par ailleurs, il serait judicieux pour le contrôleur de gestion de se garder de toute conclusion hâtive. Il devrait s'assurer de la pertinence et de la fiabilité de l'écart mesuré avant de faire tout commentaire.

1-4-2 Les actions correctives et les conditions d'efficacité

Les actions correctives sont prises à partir de l'analyse des causes d'écarts. La procédure peut être présentée comme suit (figure n°3) :

Figure n°3 : La procédure des actions correctives



Source : Hutin, 2004 : 686

L'écart étant issu de la différence entre réalisation et prévision, une bonne action corrective doit être rapide afin de rendre efficace le système de contrôle. En effet, la mise en œuvre des

actions correctives peut se faire soit au moyen d'un autocontrôle permanent du responsable du budget, soit au moyen de contrôles périodiques.

Dans le premier cas, le responsable du budget fera l'autocorrection des écarts dont il a la maîtrise. Il sera orienté dans son action grâce aux tableaux de bord qu'il aura élaboré, et pourra avertir la hiérarchie quant cela est nécessaire. Tandis que dans le second cas, le suivi périodique est mené par le contrôleur de gestion et le responsable hiérarchique qui demandent un reporting. Ce reporting prend en compte la comparaison des éléments réels aux prévisions, l'explication d'écarts significatifs, les mesures correctives envisagées (Hutin et al., 2004 : 696).

Le responsable hiérarchique à son tour fera la synthèse de son action et de celle de ses subordonnés, afin de reproduire le budget d'ensemble et ensuite faire remonter l'information. Au regard de ce qui a été dit, il ressort que le contrôle budgétaire est l'une des composantes du contrôle de gestion. Il permet de faire des comparaisons périodiques entre les réalisations et les prévisions budgétaires, dans le but de :

- rechercher les causes des écarts ;
- informer les responsables hiérarchiques concernés ;
- prendre les mesures correctives qui s'imposent ;
- apprécier les responsables budgétaires.

Bien que le contrôle budgétaire doit exister, être irrépressible et décentralisé, sa rapidité et sa fiabilité assureraient mieux sa réussite.

Conclusion

Le budget est l'outil de contrôle qui a rencontré le plus de critiques. En effet, on lui reproche de prendre trop de temps pour une trop faible valeur ajoutée, de faire prévaloir le court terme au détriment du long terme, de rigidifier l'entreprise, de permettre de gérer les coûts pas la valeur, d'inciter au marchandage, à l'individualisme et de faire oublier la concurrence (Hope & Fraser & al., 2000). En dépit de ces critiques, le budget demeure central dans la plupart des grandes entreprises (Brunce et al., 1995 ; DFCG, 1994 ; Jordan, 1998). De plus, les propositions faites pour le remplacer demeurent peu convaincantes, et peu d'entreprises envisagent de l'abandonner.

En ce sens, l'équipe de Management de la Performance de l'activité de Business Consulting de Andersen (2002) soulignait que « le processus budgétaire ne doit être vécu comme un mal nécessaire mais bien au contraire, comme l'un des processus clé de la gestion de la valeur créée par l'entreprise ».

Le suivi contrôle est donc tout autant primordial que l'établissement du budget prévisionnel et contribue pleinement à la qualité de la gestion de l'entreprise.

Le second chapitre qui sera abordé, traitera du reengineering des processus budgétaires, élément déterminant de notre étude. A cet effet, une synthèse des différentes démarches proposées dans le cadre du reengineering sera faite.

CHAPITRE 2 : LE REENGINEERING DES PROCESSUS

Introduction

Comme dans beaucoup de domaines liés au management, les effets de mode mélangent les réalités et les mots qui sont supposés les définir. « Quand une entreprise va si mal qu'elle n'est plus très sûre d'avoir encore le choix entre vivre et mourir, il est clair qu'elle va devoir prendre des mesures radicales, qu'on appelait réorganisation autrefois, avant de les appeler restructuration, puis reengineering » (ConseilAction, 2005 :1).

Prétendre que l'on ne fait que du reengineering de processus est exact quant il s'agit de remettre en question un ou deux (02) processus dans l'entreprise. Mais il s'agit rarement de cela et, dans ce cas, on se trompe en pensant que les employés ne se douteront de rien; ils voient bien que, d'un processus à l'autre, l'entreprise à laquelle ils étaient habitués est en train de disparaître.

Dans ce second chapitre, les fondements sur le reengineering des processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaires, les caractéristiques, la démarche et les conséquences du reengineering desdits processus seront développés.

2-1 Fondements du reengineering des processus

Le reengineering contribue au rêve quotidien de la qualité totale : l'entreprise sans défaut. Mais, dans l'approche du TQM (Total Quality Management), les changements apportés à l'organisation sont progressifs, alors que le reengineering vise le réaménagement d'un ou de l'ensemble des processus de l'entreprise. Une meilleure compréhension des fondements du reengineering des processus passe par la définition du reengineering des processus et la mise en exergue de ses objectifs.

2-1-1 Définition du reengineering des processus

Selon Hammer et Champy (2001: 35), "Reengineering" properly, is "the fundamental re-thinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed".

Cette définition comprend trois (03) mots clés à savoir : radicale, spectaculaire, processus, « Radicale » veut dire ne pas construire sur ce qui existe, mais tout reconstruire à partir de zéro (Hammer et Champy in Brealey Publishing, 2001 : 257). « Spectaculaire » signifie que le reengineering doit apporter un changement majeur et non pas une amélioration des performances de 10%. « Processus » ne veut plus dire "fonctions" mais ensemble de tâches ou activités qui à partir d'inputs produisent des outputs de valeur reconnue par le client.

A l'analyse de ce qu'ils soutiennent, le reengineering c'est tout reprendre depuis le début. Il faut donc réinventer l'entreprise. Cette assertion est aussi renforcée par Morris et Brandon (in Sandoval, 1993 : 11). Ils précisent que « le reengineering des processus est utilisé pour désigner la reconfiguration du processus de travail dans les entreprises ». En d'autres termes, c'est le réaménagement du processus afin de le rendre plus rapide et efficace. Nous passons donc d'un système orienté produit à un système orienté processus; le reengineering des processus étant constitué de la refonte des processus existants, du nouveau rôle des acteurs, l'élaboration de nouveaux processus.

De ce qui précède, nous retenons que le reengineering est une méthode qui permet d'améliorer continuellement tout processus opérationnel. Néanmoins, il ne constitue pas :

- un remède minute pour l'entreprise ;
- une nouvelle mixture pour accroître miraculeusement la qualité d'un produit ou d'un service, ou pour éliminer certains coûts.

2-1-2 Objectifs du reengineering des processus

Le reengineering des processus doit assurer la conformité des activités aux objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise tels qu'ils sont déjà définis ; les objectifs variant selon les entreprises (SCMA, 1999 : 2). Pour l'atteinte desdits objectifs, il cherche des moyens révolutionnaires qui lui permettraient d'être efficace et efficiente. Il a pour but de

réaliser simultanément les divers objectifs de l'entreprise. L'entreprise se doit en retour d'exprimer les objectifs du reengineering en termes d'objectifs radicaux, soit des objectifs qui marquent un écart considérable par rapport aux résultats actuels. Un objectif radical doit témoigner d'une vision assez vaste pour justifier l'envergure du changement nécessaire.

Le reengineering des processus a donc pour but de repenser l'ancien processus au lieu d'essayer de le réparer et de l'optimiser. Il vise (Minefi-DRB, 2004 : 2 ; Alazard et Sépari et al., 2004 : 71) à :

- responsabiliser les acteurs chargés de l'exécution des lois de finances en délimitant leur périmètre d'intervention respectif et en évitant les redondances ;
- améliorer la qualité des traitements ;
- simplifier et accélérer les chaînes de traitement en diminuant le nombre d'étapes, et d'attente et tout en offrant la qualité attendue ;
- réduire les coûts et augmenter la productivité pour satisfaire le client qui fait vivre l'entreprise ;
- rénover les contrôles dans un but à la fois de qualité et de productivité.

2-1-3 Le reengineering des processus et les NTIC

Aujourd'hui, la nécessité de changer est universelle. Elle n'est pas liée à un pays ou à un modèle de management. Le changement demeure donc l'une des préoccupations majeures des responsables des entreprises (Grouard et Meston, 2005 : 2)

Afin de faire face à la concurrence et aux changements rapides, les entreprises doivent revoir leurs processus d'une façon fondamentale, pour devenir plus efficaces et plus efficientes. L'utilisation de l'informatique pour les besoins d'information et de contrôle a renouvelé leur manière de se réorganiser.

Dès lors, les NTIC constituent un instrument majeur de changement et apportent des outils nouveaux à la résolution de problèmes existants. Elles sont assez souvent utilisées pour justifier le changement de processus organisationnels devenus inefficaces et désuets.

Les NTIC offrent en effet aux entreprises d'importantes possibilités de développement et d'amélioration de leur fonctionnement. Elles sont beaucoup plus qu'une automatisation.

D'ailleurs, leur développement actuel contribue à accroître les écarts entre les entreprises en mouvement. Mais l'obtention des bénéfices potentiels suppose d'engager des changements importants.

C'est en ce sens que les NTIC constituent un levier intéressant en contribuant à l'atteinte d'avantages substantiels en termes de diminution de coûts, d'amélioration de la productivité, d'amélioration de la qualité des produits et des services et finalement, de la croissance de l'entreprise. Elles jouent donc un rôle important dans le reengineering des processus car, elles nourrissent tous les processus de l'entreprise.

Elles permettent par ailleurs aux entreprises, qui savent les utiliser, de se transformer de manière efficace et rapide. Les entreprises qui ne sauront pas exploiter ces possibilités au niveau global risquent donc d'être rapidement dépassées par le rythme imposé par leurs concurrents (Grouard et Meston, 2005).

2-2 Caractéristiques du reengineering

Si tous les projets de reengineering sont distincts, la plupart ont cependant en commun les six (06) caractéristiques suivantes (SCMA, 1999 : 2) :

- a. une révision fondamentale du déroulement des activités et de l'exécution du travail;
- b. une réorganisation structurelle et une modification des emplois existants;
- c. de nouvelles technologies de l'information tirant profit d'une réduction des coûts et de méthodes plus fonctionnelles afin d'améliorer l'accès à l'information et d'accélérer la prise de décisions;
- d. un nouveau système de valeurs axé sur les aspects importants pour le client et sur l'habilitation du personnel;
- e. une nouvelle méthode d'évaluation du rendement permettant de mesurer à la fois les processus et les résultats;
- f. le recours au travail d'équipe.

Les caractéristiques du reengineering des processus tournent alors autour du fait que les fonctionnels se trouvent en équipes responsables de processus, les tâches évoluent de "simples" à "multidimensionnelles", les rôles de chacun évoluent vers la prise de décision, la création de règles et non plus le suivi de règles.

2-3 Critères d'évaluation des processus

Ces critères serviront de base lors de l'évaluation des processus. Cette évaluation consiste à contrôler les procédures pour apporter d'éventuelles améliorations. Nous distinguons selon les auteurs deux (02) types de critères d'évaluation représentés dans le tableau suivant (tableau n°5) :

Tableau n° 5 : Synthèse d'évaluation selon les auteurs

LES AUTEURS	LES CRITERES D'EVALUATION DES PROCESSUS
Hammer et Champy (1993 :138)	le dysfonctionnement, l'importance, et, la faisabilité du processus.
Cattan & al.(2002 :79-80)	le caractère stratégique du processus, la satisfaction du client, l'impact sur la sûreté, le niveau de qualité, la complexité : quels sont les processus les plus complexes, la facilité de mise en œuvre de recommandations.

Source : Hammer et Champy (1993 : 138) – Cattan & al. (2002 : 79-80).

2-4 Démarche du reengineering des processus

La restructuration commence par la planification du projet de reengineering. Une attention particulière doit être accordée à la définition des mesures du succès et à l'estimation du coût du projet. Mais il faut avant tout vouloir s'améliorer.

La démarche du reengineering suppose une approche transversale qui repense une partie ou toute l'organisation de l'entreprise (Husson, 1992). Selon Akoka (2006 : 66), le reengineering des processus est gouverné par des principes qu'il conviendrait de citer avant de présenter une démarche. Ce sont la recherche de : rendements importants, de coûts décroissants, de budget minimum et de réduction des coûts de personnel.

Tout ceci conduit les entreprises à :

- envisager la rupture des barrières d'organisation ;
- travailler pour réduire au maximum la dépendance de l'entreprise vis à vis des spécialistes de fonctions spécifiques ;
- transformer nos structures d'organisation hiérarchique et orientée sur la fonction vers des structures basées sur le processus, donc, vers la satisfaction du client à moindre coût.

La revue de littérature, qui a été effectuée à l'occasion, a permis de dresser ce tableau basé sur les propositions de démarche de reengineering de différents auteurs (tableau n°6).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°6 : Différentes démarches de reengineering selon les auteurs

AUTEURS	Dubois 2004	Mollière 2002	Hammer et Champy 2001	Cadieux 1993
ETAPES				
1.	Initialisation du projet	Dérouler le processus	Choisir les acteurs du reengineering	Identifier les personnes qui seront impliquées au sein des équipes de travail
2.	Diagnostic détaillé	Cartographier le processus	Choisir les processus à reconfigurer	Définir les mesures de performance qu'on utilisera
3.	Expression de besoins	Cartographie des flux	Comprendre les processus	Comprendre le fonctionnement de ses processus jusque dans les moindres détails
4.	Mise en œuvre	Reconfigurer les processus	Remodeler les processus	Désigner les processus les moins performants et les plus chers à réaliser
5.	Démarrage		Mettre en œuvre	S'assurer d'une bonne planification des changements

Source : Etabli à partir de Dubois (2004), Mollière (2002), Hammer et Champy (2001), Cadieux (1993 : 46).

AUTEURS	Société des comptables en management du Canada (SCMA) 1999	Jacob 1994	Ballé 2000	Davenport 1992
ETAPES				
1.	Définir le mandat du RPE	Identifier la fonction à assumer	Passer une commande	Développer la vision des activités et les objectifs des processus
2.	Mettre en route le projet RPE	Reconcevoir le flux principal	Suivre une commande	Identifier les processus d'activités à reconcevoir
3.	Etudier le processus actuel	Concevoir le système de décision	Cartographie du processus	Comprendre et mesurer les processus existants
4.	Réaménager le processus	Etudier l'apport des technologies	Reconfigurer le processus	Identifier les leviers technologiques
5.	Mettre en application le processus réaménagé	Concevoir des équipes multifonctionnelles en boucle fermée	Récapituler le processus, dialoguer.	Concevoir et élaborer un prototype du nouveau processus
6.	Intégrer l'amélioration continue	Créer et partager l'information	Mettre en œuvre et standardiser. Plan d'amélioration des processus.	Adapter la structure de l'organisation, et le modèle de gouvernance, vers le tout nouveau processus primaire conçu.
7.		Organiser l'accès à l'expertise		
8.		Favoriser l'adaptation continue		

Source : Etabli à partir de SCMA (1999), Jacob (1994), Balle (2000), Davenport (1992).

Sans une méthode définie et structurée, la réalisation d'un tel projet de reengineering aurait de faibles chances de réussite. La démarche de reengineering retenue selon les auteurs figure dans le tableau ci-dessous et comporte huit (08) phases à savoir : Choisir le processus à reconfigurer, identifier les membres de l'équipe, dérouler le processus, décrire de manière détaillée le processus à analyser, identifier les dysfonctionnements, réaménager le processus, mettre en application le processus reconfiguré, favoriser l'amélioration continue (tableau n°7).

Tableau n°7 : Démarche retenue pour le reengineering des processus

PHASES	ETAPES	AUTEURS
1	Choisir le processus à reconfigurer	Hammer et Champy, SCMA, Davenport
2	Identifier les membres de l'équipe	Hammer et Champy, Cadieux, Jacob
3	Dérouler le processus	Mollière, Hammer et Champy, SCMA
4	Décrire de manière détaillée le processus à analyser	Dubois, Mollière, Cadieux, Jacob, Ballet
5	Identifier les dysfonctionnements	Cadieux, Davenport
6	Réaménager le processus	Mollière, Hammer et Champy, SCMA, Ballet, Davenport
7	Mettre en application le processus reconfiguré	Dubois, Hammer et Champy, Cadieux, SCMA, Ballet, Davenport
8	Favoriser l'amélioration continue	SCMA, Jacob, Ballet

Source : Nous-mêmes

2-4-1 Phase 1 : Choisir le processus à reconfigurer

Les processus constituent les activités majeures de l'entreprise. Selon Hammer & Champy (in CNAM, 2003), il existe trois (03) critères de choix du processus à reconfigurer. L'on note les processus qui méritent le plus l'attention, c'est-à-dire ceux dont les dirigeants de l'entreprise savent déjà qu'ils posent problème ; les processus qui ont un impact sur les clients de la société, et enfin ceux pour lesquels la faisabilité de réussite est probable. Choisir donc le processus à reconfigurer, revient à le cartographier au préalable (Selmer, 2003 : 63-64), c'est-à-dire :

- délimiter le processus, c'est-à-dire préciser sa finalité, son client, ses enjeux et son résultat final ;
- décrire les activités (en analysant les sources diverses dans l'entreprise et en procédant par interview ou en enquête sur le terrain), les acteurs (internes à l'entreprise, externes à

l'entreprise comme les fournisseurs, le client vers qui le processus est orienté et qui reçoit le résultat final), et les outils (systèmes d'information).

2-4-2 Phase 2 : Identifier les membres de l'équipe

Selon Hammer et Champy (1993 : 117), « ce ne sont pas les entreprises qui reconfigurent les processus mais ce sont les hommes qui la composent ». En d'autres termes, les ressources humaines constituent un élément déterminant dans le processus de reconfiguration : il faut donc songer à elles en premier lieu.

La direction, à sa tête le leader, doit constituer une équipe de reengineering composée principalement d'un responsable d'équipe, de membres de l'entreprise qui connaissent bien le département concerné et d'autres qui en ignorent tout, d'informaticiens, de représentants des clients et des fournisseurs (internes ou externes). Il s'agit d'identifier les personnes qui seront impliquées au sein des équipes de travail (Cadieux in Boyer, 1993 : 46).

Pour Jacob (1994 : 121), ces personnes doivent avoir des compétences diverses nécessaires et indispensables. En d'autres termes, chaque équipe doit être multifonctionnelle. Son idée est approuvée par la SCMA (1999 : 5), qui, outre cela souligne la communication, la collaboration, la coordination et l'échange facile de renseignements créés par cette multifonctionnalité.

Par ailleurs, elle suggère que l'équipe comporte au moins dix (10) personnes, au plus quinze (15) pour être efficace. Car, un nombre supérieur à quinze (15) serait source d'inefficacité et d'alourdissement du système. Les équipes de travail devront dans ce cas disposer de temps et de ressources nécessaires, et devront être responsabilisées.

2-4-3 Phase 3 : Dérouler le processus

Pour identifier le processus, il faut regarder sa constitution : c'est-à-dire se familiariser avec les sous-processus qui le composent; à chaque sous-processus correspondant des activités. Le processus déroulé en sous-processus sera mieux appréhendé, afin qu'une bonne priorisation par ordre d'urgence de reconception soit faite (Davenport in Manage, 2006).

2-4-4 Phase 4 : Décrire de manière détaillée le processus à analyser

La description détaillée des processus à analyser consiste à :

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

Ainsi, comme Harrington (in SCMA, 1999 : 8), les diagrammes sont utiles pour décrire les processus, car aisément compréhensibles par des personnes sans connaissances techniques particulières. En effet, ils ont une structure hiérarchique descendante qui réduit la quantité de renseignements à recueillir et à assimiler en une fois. De ce fait, les problèmes liés aux processus pourront facilement être décelés.

En outre, la mise en application d'un nouveau processus ne doit pas avoir des répercussions négatives sur les attentes de la clientèle. Pour cela, avant toute description, que l'on connaisse les besoins, les valeurs et les niveaux de satisfaction des clients.

2-4-5 Phase 5 : Identifier les dysfonctionnements

Les dysfonctionnements sont les troubles qui existent dans le fonctionnement. Le succès de cette phase dépend beaucoup d'une bonne analyse des possibilités et des limites du processus. Elle consiste notamment à comparer avec l'externe, à détailler les activités, identifier les problèmes et les opportunités, évaluer les technologies et analyser les écarts.

Pour Cadieux (in Boyer, 1993 : 46), les dysfonctionnements doivent être hiérarchisés afin de traiter en priorité ceux qui ont un impact fort sur la performance du processus ; performance qui traduit les trois (03) « E » à savoir Efficacité - Efficience - Economie. La recherche de solutions est réalisée lors de séances de brainstorming. En fait, il est nécessaire d'intégrer les acteurs du processus dans l'élaboration des solutions pour qu'ils contribuent efficacement à la mise en œuvre des solutions. Le choix de la solution à adopter est issu de la comparaison des

solutions sur des critères tels que la performance du processus, les objectifs stratégiques, la complexité de la solution, les coûts et les risques de mise en œuvre de la solution.

2-4-6 Phase 6 : Réaménager le processus

Lorsqu'il s'agit de réaménager un processus, deux (02) solutions s'offrent à l'entreprise : améliorer le processus actuel ou élaborer un processus entièrement nouveau.

Améliorer ou rationaliser le processus actuel selon Harrington (in SCMA, 1999 : 10), représente la solution la moins risquée et la moins coûteuse. En fait, il s'agit ici d'éliminer le gaspillage, de réduire les tâches d'exécution pour être beaucoup plus efficient. Outre cela, Harrington suggère à l'équipe de projet une vigilance totale dans toute action qu'elle entreprendra à savoir : éliminer la bureaucratie, évaluer la valeur ajoutée de chaque activité actuelle, recourir, au besoin, à la technologie de l'information, etc.

La deuxième solution, qui consiste à élaborer un processus entièrement nouveau, suppose une révision complète du processus et de la structure organisationnelle existante. Toutefois, elle paraît longue et coûteuse et risque d'entraîner quelques perturbations dans le fonctionnement de l'entreprise.

Selon Hammer et Champy (1993 : 151-153), « dans toute la démarche du reengineering, la session de remodelage (ou redesign), où toute l'équipe du reengineering se réunit afin de se poser des questions, est la partie qui suppose le plus d'imagination. Ces interrogations n'ont pas pour vocation à obtenir des réponses définitives, mais à stimuler la créativité du groupe. Cette session réclame de certains membres de l'équipe, surtout des initiés, qu'ils mettent entre parenthèses les règles, les procédures, les valeurs et les idées reçues et, qu'ils se mettent à raisonner sur le potentiel des technologies de l'information modernes ».

De ce qui précède, réaménager le processus c'est concevoir un nouveau processus qui permettra d'atteindre les résultats escomptés. La conception proprement dite consiste à décrire le processus idéal et à en étudier la faisabilité, les risques, les impacts et la capacité de l'organisation à le réaliser. Par la suite, l'on veillera à :

- éliminer la saisie ou la reprise de donnée ;
- automatiser tout ce qui peut l'être ;

- classer les tâches en fonction de leur durée d'exécution ;
- distinguer les cas particuliers des tâches de routine.

Le processus ainsi reconfiguré, peut être mis en application.

2-4-7 Phase 7 : Mettre en application le processus reconfiguré

La mise en oeuvre d'un nouveau processus consiste à préparer le plan détaillé d'implantation, à former les intervenants, à réaliser les activités prévues au plan et à en faire le suivi. Si les changements sont importants, l'équipe à charge du reengineering collaborera avec d'autres membres pour l'étape d'implantation.

A l'étape de la mise en application du reengineering, l'on pourrait être confronté à l'inévitable résistance aux changements (SCMA, 1999 : 13). Pour réussir donc, la mise en application du nouveau processus, il est essentiel de communiquer la vision du nouveau processus aux cadres et aux employés, pour ne pas qu'ils sombrent dans l'incertitude. Une formation suffisante à l'égard des exigences de la nouvelle organisation et de l'adaptation au changement, une direction sûre, un climat de confiance et une communication ouverte au sujet des conséquences probables du réaménagement sont nécessaires pour gérer cette incertitude et pour canaliser les activités; celles-ci débouchent sur des résultats positifs. La possibilité de mise à pied doit être abordé franchement, tout en ayant défini clairement les moyens à prendre pour atténuer ces perturbations.

Par ailleurs, Davenport (in SCMA, 1999 : 13) préconise la mise en application initiale d'un projet pilote. En effet, il estime que dans la plupart des cas, la mise en application directe du nouveau processus, en une seule étape, est périlleuse et irréalisable à cause de l'importance des changements. Le projet se déroulera en parallèle avec le fonctionnement du système existant pour qu'on puisse s'assurer de son efficacité. Une fois les difficultés aplanies et le nouveau processus mis en oeuvre à l'échelle du projet pilote, on peut alors l'instaurer progressivement. Après quoi, on évalue le rendement du nouveau processus pour déterminer le degré des améliorations apportées. Au terme de la mise en application, l'on doit procéder à un examen de contrôle, pour évaluer dans quelle mesure les réalisations correspondent aux critères d'exécution précisés dans le plan de projet initial.

2-4-8 Phase 8 : Favoriser l'amélioration continue

Une fois le nouveau processus mis en application, il est important de continuer à promouvoir l'amélioration continue parce que :

- les attentes et les besoins de la clientèle évoluent;
- de nouvelles méthodes et technologies font leur apparition et s'avèrent rentables;
- le contexte dans lequel l'entreprise exerce ses activités évolue;
- les employés visés par le processus accroissent leurs compétences et trouvent des méthodes de travail plus efficaces;
- les processus qu'on néglige se dégradent avec le temps.

Le travail au quotidien finit par appartenir à ceux qui le font. Une fois lancé, le nouveau processus va être pris en main par les employés. C'est une phase à laquelle il faut être très attentif, car elle est l'occasion de nombreuses améliorations concrètes.

Mais c'est aussi le moment où il faut être vigilant, car la tentation de réinstaller les vieilles habitudes existe toujours. On risque alors de s'apercevoir, au bout de six mois ou plus, que le nouveau processus est loin d'être aussi nouveau qu'on le croyait...(Harrington in ConseilAction, 2005).

Les rôles et les responsabilités en matière d'amélioration continue doivent être définis avec précision. Le mandat de l'équipe de mise en application peut évoluer, et l'équipe peut être chargée du nouveau processus. L'importance de l'amélioration continue sera importante si l'on confie au chef de projet la responsabilité intégrale du nouveau processus (SCMA, 1999 : 14).

2-5 Acteurs du reengineering

L'important ici est de choisir et d'organiser les personnes qui mettront en œuvre le reengineering. Ce sont : le Leader, le Responsable du processus, l'Equipe de reengineering, le Comité de pilotage et le Capitaine du reengineering.

Selon Mosneron Dupin (2002 : 13-14), le Leader est un cadre dirigeant qui autorise et motive l'ensemble de l'effort de reengineering. C'est aussi la personne qui conduit et guide les autres

en leur indiquant la direction à prendre. Il amène l'organisation à se remettre totalement en question. Son rôle est d'agir en visionnaire et de motiver le personnel.

Le leader doit être ambitieux, opiniâtre et avoir une curiosité intellectuelle. C'est lui qui donne le coup d'envoi du reengineering et définit les nouvelles normes. Il peut manifester son leadership à travers des signaux, des symboles, et des systèmes :

- les signaux sont des messages explicites que le leader adresse à l'organisation concernant le reengineering, sa signification, ses raisons, ses moyens, ses exigences ;
- les symboles sont les actes accomplis par le leader pour renforcer le contenu des signaux et pour démontrer que ses actes sont en accord avec ses paroles ;
- les systèmes doivent mesurer et récompenser la performance des personnes pour les inciter à entreprendre un changement majeur.

Le Responsable du processus est un manager, un cadre expérimenté, exerçant d'habitude des responsabilités opérationnelles et possédant à l'intérieur de l'entreprise prestige, crédibilité et influence. Il est le responsable d'un processus spécifique et de l'effort de reengineering auquel il donne lieu. Il est désigné par le leader. Son rôle est de s'assurer que le reengineering se réalise du mieux possible. Pour cela, il doit former une équipe de reengineering et faire en sorte qu'elle puisse accomplir son travail.

L'Equipe de reengineering est un groupe de personnes qui se consacrent au reengineering d'un processus particulier, qui établissent le diagnostic du processus existant et qui développent son remodelage (Akoka, 2006 : 29). Cette équipe doit être de petite taille, le plus souvent d'une dizaine de membres.

Si l'équipe est trop grande, il est difficile d'établir un objectif commun et une communication efficace. Si l'équipe est trop petite, elle risque d'exclure certaines compétences ou certains intéressés. Il est possible de diviser une grande équipe en sous-équipes ou en groupes de travail distincts, mais la coordination des objectifs et des activités devient alors difficile.

L'équipe de reengineering doit en outre comprendre des initiés, qui joueront un rôle clef pour persuader le reste de l'organisation d'adopter les changements nécessaires, et des néophytes, qui apportent à l'équipe une plus grande objectivité et une perspective différente. Il leur incombe de produire des idées et des plans et de les transformer en réalité.

C'est en ce sens que Harrington (1993 : 30-43), en ces termes, dit que « l'équipe est chargée de recueillir l'information nécessaire au choix du processus, de chercher les points de référence, de repérer les habilitants technologiques, de définir les processus, de simuler les nouveaux processus, d'effectuer des analyses d'incidence et d'établir les plans de mise en application. L'équipe doit être habilitée à prendre toutes les mesures nécessaires pour remplir efficacement ses responsabilités ». Les membres de l'équipe doivent être rompus aux méthodes de travail d'équipe et à la dynamique de groupe, aux méthodes de recherche d'idées et de gestion de projet, ainsi qu'à l'établissement de graphiques et de statistiques (SCMA, 1999 : 7).

Ils doivent posséder à un degré élevé l'entregent, les compétences requises, l'esprit d'analyse, la capacité de résoudre les problèmes, le sens des processus, la créativité et une bonne connaissance des secteurs importants de l'entreprise. Chaque membre doit également être au fait des préoccupations d'ordre stratégique et opérationnel de l'entreprise, avoir à coeur d'atteindre des résultats et être ouvert au changement.

Il est important que les membres de l'équipe fassent preuve de cohésion en s'oubliant eux-mêmes. L'équipe doit être inter fonctionnelle. Elle doit comprendre des personnes de tous les principaux secteurs concernés parce que celles-ci connaissent bien les secteurs en question, facilitent la communication entre l'équipe de reengineering et les cadres hiérarchiques et qu'elles doivent avoir l'impression de participer aux changements au lieu de se les voir imposer par des intervenants de l'extérieur.

L'équipe de reengineering doit également compter des spécialistes. La technologie de l'information joue souvent un rôle important lorsqu'il s'agit de modifier les processus d'entreprise; ainsi, des spécialistes de la technologie de l'information pourront évaluer les différentes technologies. L'équipe peut aussi avoir besoin des compétences d'autres spécialistes en organisation industrielle, en ressources humaines, en formation et en communication selon les objectifs visés.

Le Comité de pilotage est l'ensemble de cadres supérieurs qui mettent au point la stratégie globale du reengineering de l'organisation et pilotent son avancement. Le leader préside ce groupe (Akoka & al, 2006).

Le Capitaine du reengineering est une personne responsable de la création de techniques et outils de reengineering de l'entreprise, et garante des synergies à assurer entre ses différents projets. Il aide et soutient le ou les responsable(s) de processus ainsi que le ou les équipe(s) de processus et coordonne tous les chantiers de reengineering en cours.

Au regard de ce qui a été dit, l'idéal serait d'établir une relation entre ces différents rôles : le leader désigne un responsable du processus qui constitue une équipe de reengineering ; celle-ci est chargée de traiter un processus avec l'assistance du capitaine du reengineering sous les auspices du comité de pilotage. Le reengineering suppose donc invention et découverte, créativité et synthèse. Il suppose un processus itératif d'apprentissage au cours duquel l'équipe invente une nouvelle façon de travailler et, désapprend la manière traditionnelle d'aborder les problèmes.

2-6 Conditions de réussite du reengineering

Connaître ses erreurs et apprendre à les éviter est donc un premier pas vers le chemin de la réussite. Ainsi, même si le reengineering n'apporte pas les résultats escomptés pour beaucoup d'entreprises, celui-ci ne doit pas être considéré comme un échec. Pour un reengineering réussi, l'on doit tenir compte du fait que (Michrafi & al., 2003 : 2 ; SPSS et ShowCase, 2002 : 1):

- il faut bien choisir le processus à reconfigurer;
- le soutien de la direction générale doit être sans faille et il vaut mieux éviter de confier le projet à un directeur proche de la retraite qui pourrait n'être plus là quand ses recommandations seront appliquées;
- le reengineering doit devenir la «propriété» du groupe et non celle d'éventuels consultants extérieurs;
- il faut mettre le client et ses exigences au centre de l'effort de reengineering;
- il faut maintenir les équipes motivées ;
- l'équipe chargée de cette mission doit avoir le bon mixte d'expériences, d'autorité, de connaissances;
- les gens des TI (informaticiens, chefs de projets) doivent être intégrés à l'équipe de reengineering dès le début;

- il faut recourir à des méthodologies éprouvées. L'improvisation, dans ce domaine, est un risque de trop;
- le projet de reengineering doit s'inscrire dans un plan stratégique d'ensemble. S'il n'est en phase avec les objectifs vitaux de l'organisation, il risque d'être abandonné en cours de route ou contredit par les événements à venir (suppression, vente, outsourcing);
- il faut anticiper les éventuelles conséquences sociales du reengineering ;
- le projet de reengineering doit tenir compte de la culture d'entreprise et veiller à entretenir une communication constante; information et réactions en retour;
- il faut résister à l'impatience des dirigeants ;
- il faut faciliter la prise de décision et sa mise en œuvre ;
- il faut communiquer sur la démarche et sur ses résultats ;
- il faut éviter les dérives futures ;
- il faut mettre le client et ses exigences au centre de l'effort de reengineering;
- le calendrier du projet doit être précis, limité dans le temps. Un projet qui traîne en longueur produira beaucoup de mécontents et peu de résultats.

Les conditions de succès de l'application du reengineering étant ainsi connues, les avantages et les conséquences qui en découlent, ne doivent pas être ignorés.

2-7 Avantages et conséquences du reengineering des processus

Une communication ouverte au sujet des avantages et des conséquences probables du réaménagement, à l'endroit des cadres et des employés, est nécessaire. Il est important de tenir des réunions pour expliquer aux employés la raison d'être des changements, leurs avantages et les mesures que prend l'entreprise pour aider ceux qui seront affectés.

Les avantages liés au reengineering des processus se traduisent par (Akoka, 2006 : 27 et SCMA, 1999 : 16-18) :

- un changement culturel qui accompagne le reengineering;
- une réduction des effectifs et des coûts unitaires moyens du service de l'assurance individuelle ;
- une vive réaction de l'entreprise ;
- une grande souplesse de l'entreprise, plus axée sur le travail d'équipe et sur le client et plus ouverte sur l'extérieur ;

- un nombre réduit des niveaux administratifs et la prise de décisions est descendante plutôt qu'ascendante ;
- une évolution des critères de rémunération et de mesure des performances.

Toutefois, l'avantage le plus important réside dans le changement culturel qui accompagne le reengineering (SCMA, 1999 : 18). En effet, l'entreprise réagit maintenant plus rapidement car, elle est plus souple, plus axée sur le travail d'équipe et sur le client et plus ouverte sur l'extérieur.

Si le reengineering est extrêmement prometteur, il existe pourtant des écueils qui portent sur :

- les licenciements d'employés;
- les invitations à la retraite anticipée;
- les réaménagements majeurs des fonctions;
- les déplacements géographiques;
- un allongement des heures de travail;
- une précarité de l'emploi;
- les employés vivent de grandes contrariétés et perdent confiance dans leur direction.

Conclusion

Le reengineering n'est pas un jeu de hasard mais un jeu de logique et d'intelligence. Le reengineering des processus est la réorganisation complète du processus de travail et de la division des tâches afin d'en réduire le temps et les efforts. Il suit un cheminement vertical allant du haut vers le bas, propageant la notion de vision managériale, et, ayant pour but des améliorations radicales de performance à court terme.

Même si le reengineering n'insiste pas sur les réductions de personnel, un certain nombre de salariés souffriront de la réorganisation structurelle qu'il générera. Il est impératif qu'une stratégie politique et un plan de communication soient développés avant la mise en place d'une politique de reengineering. Il considère donc au premier chef l'ensemble des acteurs internes.

Le plus délicat dans un reengineering, à l'instar des facteurs humains, ce n'est pas de créer une entreprise parfaite, mais une entreprise reconstruite sur les axes essentiels que l'on aura choisis. Il y a un niveau d'imperfection à tolérer pour pouvoir avancer.

Au terme d'une démarche de reengineering, certaines conséquences telle que l'élimination du travail inutile, confortent l'activité de tous et de chacun dans la grille juridique en vigueur et à l'obligation de la gestion des coûts et du maintien de la rentabilité, pour conserver une place sur un marché que l'on considère comme étant un marché ouvert.

Le chapitre 3, dernière étape avant d'entamer la deuxième partie du mémoire, permettra d'aborder le modèle d'analyse et la méthodologie de recherche.

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Introduction

La revue de littérature, qui a été effectuée sur le reengineering du processus budgétaire, a permis de mieux cerner les différents termes du concept que sont le reengineering et le processus budgétaire (l'élaboration et le suivi contrôle budgétaires étant les éléments saillants de notre étude) et de ressortir un modèle d'analyse (figure n°4).

C'est ce modèle d'analyse qui servira de base, pour faire le reengineering du processus budgétaire de la SODEFITEX.

3-1 Construction du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse qui a été utilisé pour faciliter l'étude en entreprise se présente sous cette forme (figure n°4).

Figure n°4 : Modèle d'analyse du reengineering des processus

	ETAPES	METHODES	OUTILS
1)	Choisir le processus à reconfigurer	Analyse de tous les processus	Classeur des processus
2)	Identifier les membres de l'équipe	Tri sélectif	Fiche d'identification du personnel, CV
3)	Identifier et Dérouler le processus	Description, analyse et compréhension du processus	Procédures, manuels, notes de service
4)	Description détaillée du processus à analyser	Collecte d'informations, La formalisation du processus existant, La validation de la description	Diagramme, interviews, Fiche de présentation du processus, Logigramme
5)	Identifier les dysfonctionnements	Réunion de groupe, Mesure du volume des échanges, du temps du cycle, et Calcul des écarts	Liste des écarts
6)	Réaménager le processus	Elimination de la bureaucratie, des activités redondantes, Recomposer le processus	Diagramme, Temps total et temps réel d'exécution
7)	Mettre en application le processus reconfiguré	Réunion d'information	NTIC
8)	Favoriser l'amélioration continue	Evaluation, contrôle	Processus reconfiguré

Source : Nous-mêmes

3-2 Techniques de collecte des données

Pour mener l'étude sur le processus budgétaire, l'approche qualitative qui consiste en la présentation des techniques de collecte de données et en l'analyse des résultats, a été retenue.

3-2-1 Les techniques de collecte des données

Pour mieux s'organiser à faire le reengineering du processus budgétaire de la SODEFITEX, la collecte des données s'est faite grâce à certaines techniques : l'analyse documentaire, le questionnaire et l'observation.

3-2-1-1 L'analyse documentaire

L'analyse des documents du contrôle de gestion donnés aux responsables des centres budgétaires par la CCG, ont constitué les données de l'analyse documentaire. Il s'agissait d'analyser les fiches budgétaires des différentes directions, le calendrier budgétaire et de consulter le manuel de procédures budgétaires en vigueur.

3-2-1-2 Le questionnaire

Le questionnaire permet de faire une confrontation entre ce que dit le manuel de procédures et les responsables des centres budgétaires, sur le processus budgétaire de la SODEFITEX. Il est constitué majoritairement de questions fermées et, viendra compléter les entretiens, l'analyse documentaire et l'observation.

Pour administrer le questionnaire établi (annexes 1 & 2), la CCG a donné les noms des RCB dans l'organisation. Lorsque, l'un des RCB avait des tâches similaires à un autre, le choix portait sur celui qui est de rang supérieur, et l'autre était éliminé. Ainsi, évitait-on que le contexte du contrôle budgétaire d'une même organisation soit décrit plus d'une fois. Au total, seize (16) questionnaires ont été expédiés et sans avoir fait de rappel, seize (16) réponses ont été obtenues (tableau n°8).

Le questionnaire, administré au CG et à tous les RCB a porté sur : la procédure budgétaire - les bases d'élaboration du budget - la collaboration - le contrôle budgétaire et le « rolling

forecast » - les outils utilisés dans le cadre de l'élaboration et le suivi contrôle budgétaire. Le dépouillement s'est fait sur la base des questions posées lors des entrevues. L'analyse des données a été faite par ordinateur à l'aide d'Excel (annexe n°3).

Tableau 8: Echantillonnage du personnel pour l'administration du questionnaire

ELEMENTS		EFFECTIF TOTAL	EFFECTIF INTERROGE	% EFFECTIF INTERROGE
D.G	Contrôleur de gestion	1	1	100
	Directeurs	7	6	86
Services	Chefs de Service	4	2	50
Régions	Chef de régions	5	3	60
Usines	Chef d'Usine	5	3	60
Garage	Chef de garage	1	1	100
TOTAL		23	16	

Source : Nous-mêmes

3-2-1-3 L'observation

L'observation de toutes les phases du processus budgétaire s'est faite de manière passive. Les modalités de recueil ont été la prise de notes de terrain qui portait sur : les processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaires, leur durée, les impressions et les réactions des collaborateurs. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu.

3-2-2 L'analyse des résultats

L'analyse des résultats est la résultante des techniques de collectes utilisées. Tous les « oui » du questionnaire constitueront des forces pour l'entreprise, et les « non » des faiblesses. Ici, une confrontation a été faite entre les faits rapportés et la réalité du terrain, c'est-à-dire entre ce qui est ressorti des entretiens, de l'analyse documentaire, du dépouillement du questionnaire, de l'observation passive et, ce que le manuel de procédures et/ou les documents internes à l'entreprise stipulent.

Conclusion

La méthodologie de l'étude qui a été menée, permettra une application du reengineering aux processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaires de la SODEFITEX. En effet, le modèle d'analyse conçu sera validé grâce aux techniques de collecte de données qui ont été utilisées à savoir : les entretiens, l'analyse documentaire, le questionnaire et l'observation participante passive.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PARTIE I

Au regard du développement effectué, nous retenons que le processus budgétaire comporte les phases d'élaboration, d'exécution et de suivi contrôle. Tandis qu'il constitue une démarche d'amélioration des performances qualitatives et économiques du budget, le budget quant à lui, est une négociation et une longue procédure, qui tient compte des contraintes internes et externes. Il n'a de sens que s'il fait l'objet d'un suivi mensuel et de plusieurs réactualisations par an en cas de besoin.

Au cours du suivi contrôle budgétaire, lorsqu'un écart est constaté, il y a lieu de l'analyser, de déterminer les causes, et de prendre des mesures correctives ; mesures correctives qui tiennent compte de facteurs relatifs aux enjeux, au timing et à la cohérence.

Le reengineering des processus par ailleurs, est une démarche de restructuration de l'entreprise, qui nécessite une nouvelle vision ainsi qu'une remise en cause du mode organisationnel existant. Ainsi, la refonte des processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaires, pourrait être motivée par des facteurs tels que la perte de temps, la surcharge de travail, la complexité des étapes de calcul, etc.

Mais l'étape du reengineering ne constitue pas une fin en soi. Il s'agit plutôt d'un ensemble de moyens et de techniques à utiliser pour rendre les entreprises de plus en plus compétitives et les acteurs plus impliqués. Les acteurs travaillent en équipes de processus, afin de contribuer à la création de valeur pour les clients.

Toute entreprise doit continuellement envisager l'opportunité d'un projet de reengineering, sans oublier que ses concurrents en font autant de leur côté. C'est ce projet qui est proposé à la SODEFITEX. La deuxième partie de l'étude, qui porte sur « le reengineering du processus budgétaire de la SODEFITEX », guidera dans ce sens.

PARTIE II :
LE REENGINEERING DU
PROCESSUS BUDGETAIRE
DE LA SODEFITEX

INTRODUCTION

Aujourd'hui, avec sa certification ISO 9001 : 2000, le processus budgétaire de la SODEFITEX, doit être décentralisée et fiable, avec un contrôle qui se fait à tous les niveaux, c'est-à-dire avant, pendant ou après l'exercice budgétaire. Une attention fréquente et régulière des managers de tous les niveaux de l'organisation, et l'information fournie par le système, interprétée et discutée lors de réunions avec les subordonnés et les pairs, doivent être de mise.

Cette deuxième partie dénommée « Le reengineering du processus budgétaire de la SODEFITEX » sera basée sur :

- la présentation générale de la SODEFITEX
- la description de l'existant de la SODEFITEX
- l'application du reengineering au processus budgétaire de la SODEFITEX, avec une présentation des analyses, des résultats et des recommandations.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE

DE LA SODEFITEX

Introduction

La SODEFITEX a l'ambition de conquérir les marchés les plus sélectifs au niveau national et international en proposant des produits et services toujours plus compétitifs : la fibre, la graine, la semence de coton et autres produits de diversification.

Faire la présentation générale de la SODEFITEX, revient à faire une lucarne sur son historique, sa mission et sa vision, et enfin, sur la présentation de sa structure organisationnelle.

4-1 Historique de la SODEFITEX

En 1964, sur demande du gouvernement sénégalais, l'agro-industrie cotonnière a été développée dans les régions administratives de Tambacounda, Kolda et Kaolack par la Compagnie Française de Développement des Textiles (CFDT), devenue aujourd'hui Développement des Agro-industries du Sud (DAGRIS).

Dix ans plus tard, le 15 mars 1974, la Société de Développement des Fibres Textiles (SODEFITEX) est créée sous forme d'une société d'économie mixte avec un capital de 750.000.000 FCFA réparti comme suit :

- Etat du Sénégal : 70 %
- CFDT : 20 %
- CBAO : 2,5 %
- CPSP : 7,5 %

En plus de sa vocation de développement de l'agro-industrie cotonnière, elle avait une mission de société régionale de développement rural du Sénégal Oriental et de la Haute

Casamance avec des interventions dans les domaines de l’alphabétisation, de la formation de techniciens ruraux, de l’élevage et des cultures céréalières, de l’organisation et de la structuration des organisations paysannes, de l’hydraulique villageoise et de la réalisation de pistes rurales. Ses objectifs étaient principalement : l’amélioration des revenus des producteurs et l’approvisionnement de l’industrie textile locale en matières premières.

Dans le cadre des politiques de désengagement et de décentralisation de l’Etat sénégalais et l’avènement de nouvelles stratégies de développement agricole, la SODEFITEX est privatisée le 13 novembre 2003. Le capital social passe de 750 millions à 3 milliards de francs CFA. Elle devient Société de Développement et des Fibres Textiles, un changement de dénomination qui marque l’ancrage de l’entreprise dans la perspective du développement durable. La SODEFITEX se positionne comme une société de développement et se fixe les défis de la qualité, de la compétitivité et de la diversification agro-industrielle. Le nouvel actionnariat est ainsi composé :

- DAGRIS S.A (France) : 49,00 %
- Etat du Sénégal : 46,50 %
- Méditerranéo Algodón MASA (Espagne) : 2,00 %
- CNCAS (Sénégal) : 1,25 %
- CBAO (Sénégal) : 1,25 %

4-2 Mission et vision de la SODEFITEX

Les missions ici sont relatives à la SODEFITEX proprement dite et à ses différentes directions.

4-2-1 Mission de la SODEFITEX

La nouvelle SODEFITEX a pour mission le développement de l’agro-industrie cotonnière dans le tiers sud du Sénégal par :

- le conseil agricole,

- la formation des producteurs,
- la collecte de la production de coton graine et du lait,
- l'égrenage (production de fibre et de graine de coton) et la transformation céréalière,
- la vente de la fibre et de la graine de coton.

Pour mener à bien sa mission, un partenariat fort est mis en place dans le cadre d'un accord tripartite entre l'Etat sénégalais, la SODEFITEX et les cotonculteurs regroupés dans la Fédération Nationale des Producteurs de Coton (FNPC).

4-2-2 Vision de la SODEFITEX

La vision de la SODEFITEX s'appuie sur les grandes politiques de développement africaines et nationales (NEPAD, Politique Agricole Commune de l'UEMOA, Loi d'orientation Sylvo-Pastorale). Elle se décline en sept (07) points :

- bâtir un coton culture pluviale moderne et durable, permettant d'offrir des revenus stables et rémunérateurs à des milliers de petites exploitations agricoles familiales ;
- construire une SODEFITEX nouvelle, propriété des cotonculteurs, des salariés et des investisseurs privés et de l'Etat et qui est gérée selon les normes les plus avancées et diversifiant ses activités agro-industrielles ;
- maintenir une présence dans la vallée du Fleuve Sénégal, par l'initiation d'un système de culture irriguée à base de coton et d'autres spéculations à haute valeur ajoutée ;
- satisfaire les besoins d'une filature locale performante et exporter les surplus de production avec une sur cote découlant des efforts pour la consolidation de la qualité ;
- produire à terme près de 100 000 tonnes de coton graine et plus de 43 000 tonnes de coton fibre d'excellente qualité ;
- renforcer ses prestations de services en développement rural en soutien à l'émergence d'une nouvelle économie rurale dans le tiers Sud du Sénégal ;
- jouer un rôle actif dans la défense du coton africain qui est aujourd'hui compromis par l'effet des subventions européennes et américaines. Aussi la SODEFITEX est membre de l'association cotonnière africaine (ACA).

4-3 Organisation et fonctionnement de la SODEFITEX

La SODEFITEX est composée de 400 permanents et de 1000 saisonniers variant en fonction des besoins de la campagne. Elle comprend :

- sept (07) directions dont quatre (04) Directions d'Appui à la Production (DAP) à Dakar et trois (03) Directions Opérationnelles (DO) à Tambacounda ;
- quatre (04) cellules rattachées à la Direction Générale, un conseiller en communication et un responsable du système de management de la sécurité.

4-3-1 Les quatre (04) directions d'appui à la production à Dakar

Elles sont constituées des Direction Commerciale (DC), Direction Financière (DF), Direction Administrative, juridique et des Approvisionnements (DAJA) et Direction des Ressources Humaines (DRH).

- Direction Commerciale (DC)

La DC comprend le service commercial et le service classement. Ses missions portent sur :

1. la communication avec les clients pour mieux traiter leurs réclamations;
2. la négociation des contrats de vente dans le contexte des ventes à terme ;
3. la vente des produits pour réduire le nombre d'invendus ;
4. la livraison des produits et le suivi des recouvrements de concert avec la DF.

- Direction Financière (DF)

Composée du service Comptabilité, du service Financier et du service Assurance et Administration Financière, la DF a pour missions de :

1. pourvoir au financement de toutes les activités de l'entreprise ;
2. traiter les factures fournisseurs et les salaires ;
3. suivre les encaissements clients et de régler les dettes fiscales et sociales ;

4. élaborer les états financiers de synthèse, le plan de financement de la campagne, le plan de trésorerie.

- Direction Administrative, Juridique et des Approvisionnements (DAJA)

La DAJA comprend le service approvisionnement et transit et le service administratif et juridique. Elle a pour mission de :

1. assister le directeur Général dans l'exercice de ses fonctions ;
2. veiller à une bonne gestion des affaires administratives et juridiques de la société ;
3. approvisionner la société en biens et services dans les meilleures conditions économiques ;
4. gérer les opérations de transit.

- Direction des Ressources Humaines (DRH)

La DRH regroupe le service social, le service administration des ressources humaines et le service formation et communication interne. Elle a pour missions :

1. l'optimisation des RH de l'entreprise, dans le but d'assurer une amélioration continue de la productivité du travail ;
2. la formation ;
3. la communication interne.

4-3-2 Les trois (03) Directions Opérationnelles (DO) à Tambacounda

Les trois (03) DO sont la Direction de la Production Cotonnaire (DPC), la Direction Industrielle (DI) et la Base d'Appui aux Méthodes et Techniques pour l'Agriculture, les autres Activités Rurales et l'Environnement (BAMTAARE).

- la Direction de la Production Cotonnaire (DPC)

La DPC est comprend le service Intendance Crédit Agricole et Statistiques, le service Formation et Conseil agricole, la cellule Recherche Développement Coton, et enfin, coiffe

quatre (04) régions à savoir : Tamba-Kahone, Vélingara, Kolda et Kédougou. Elle a pour missions de :

1. appuyer les producteurs de coton pour l'obtention d'un crédit destiné à financer les achats d'intrants agricoles ;
 2. appuyer les producteurs de coton dans les domaines de la recherche et de l'application d'itinéraires techniques pour la production de coton ;
 3. collecter la production de coton graine.
- la Direction Industrielle (DI)

La DI est composée des services de la maintenance et de la logistique et production, du garage central, d'une unité de délintage et de cinq (05) usines d'égrenage. Les usines et l'unité de délintage fonctionnent en quart sous la responsabilité du chef d'usine. Elle a pour mission d'assurer :

1. la gestion de la logistique transport, des usines et de leur maintenance ;
 2. le transport et l'égrenage du coton-graine ;
 3. la production des semences ;
 4. le transport des intrants pour la culture du coton ;
 5. les services industriels divers en direction des demandeurs.
- la Base d'Appui aux Méthodes et Techniques pour l'Agriculture, les autres Activités Rurales et l'Environnement (BAMTAARE)

Créée en 1996 pour assumer ses missions de service public, la Direction du Développement Rural (DDR) a changé de nomination en 2003, pour devenir BAMTAARE. La création de BAMTAARE vise un double objectif, à savoir marquer l'ancrage de la SODEFITEX dans les activités de développement rural et promouvoir la Nouvelle Economie rurale. En d'autres termes, c'est avec elle que la SODEFITEX s'enracine dans la perspective du développement durable.

BAMTAARE intervient dans quatre (04) régions administratives : Kolda, Tambacounda, Kaolack et Fatick. Elle opère dans les domaines des productions végétales et animales, de

l'alphabétisation et de la post- alphabétisation, de la structuration et de la professionnalisation des organisations paysannes, du conseil de gestion aux exploitations agricoles, de la recherche-développement et de la diversification.

4-3-3 Les quatre (04) cellules rattachées à la Direction Générale

Les quatre cellules : la Cellule Suivi Evaluation et Prospective (CSEP), la Cellule Management de la Qualité (CMQ), la Cellule Contrôle de Gestion (CCG), la Cellule Audit Interne (CAI).

- la Cellule Suivi Evaluation et Prospective (CSEP)

Dans le cadre de la mise en oeuvre du Projet de Développement Rural du Sénégal Oriental (PDRSO), la cellule Suivi Evaluation a été créée en 1986. Elle a été rebaptisée Cellule Suivi Évaluation et Prospective (CSEP) en 2001. Comme son nom l'indique, la CSEP est un outil d'information, d'évaluation, de prospection, et de projection permettant d'aider au mieux au pilotage de l'Entreprise et de proposer au Directeur Général d'en réorienter au besoin la Stratégie (Ndiaye, 2004 :25).

Elle a pour principaux objectifs de faire des analyses prospectives, d'étudier les stratégies paysannes, de comprendre l'évolution des systèmes de production et de, mesurer l'impact des diverses activités de la SODEFITEX sur les populations rurales. Elle fournit à la DG les outils d'aide à la décision en matière de définition des orientations stratégiques, de fixation ou de révision des objectifs, de détermination des modalités d'exécution, etc. en alimentant de manière continue la base de données avec les statistiques des DO et les données relatives à la santé, à l'éducation, aux infrastructures, à l'hydraulique, etc.

- la Cellule Management de la Qualité (CMQ)

Elle a pour mission de coordonner la mise en place et le fonctionnement d'un SMQ, qui a abouti à la certification à la norme ISO 9001 version 2000. Cette certification est un titre qui confère à la SODEFITEX une présomption de qualité et l'oblige à s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue.

- la Cellule Contrôle de Gestion (CCG)

Elle est composée des services Budget et Comptabilité Analytique, et a pour missions :

1. l'élaboration du budget de la SODEFITEX, pour permettre à la société d'anticiper sur les difficultés qui s'annoncent pour la prochaine campagne, et, de voir la stratégie à adopter pour ne pas compromettre l'équilibre de la société ;
2. le contrôle et le suivi de l'exécution budgétaire car, la CCG doit s'assurer du respect des budgets alloués aux différentes directions de telle sorte qu'il n'y ait pas de dépassement.

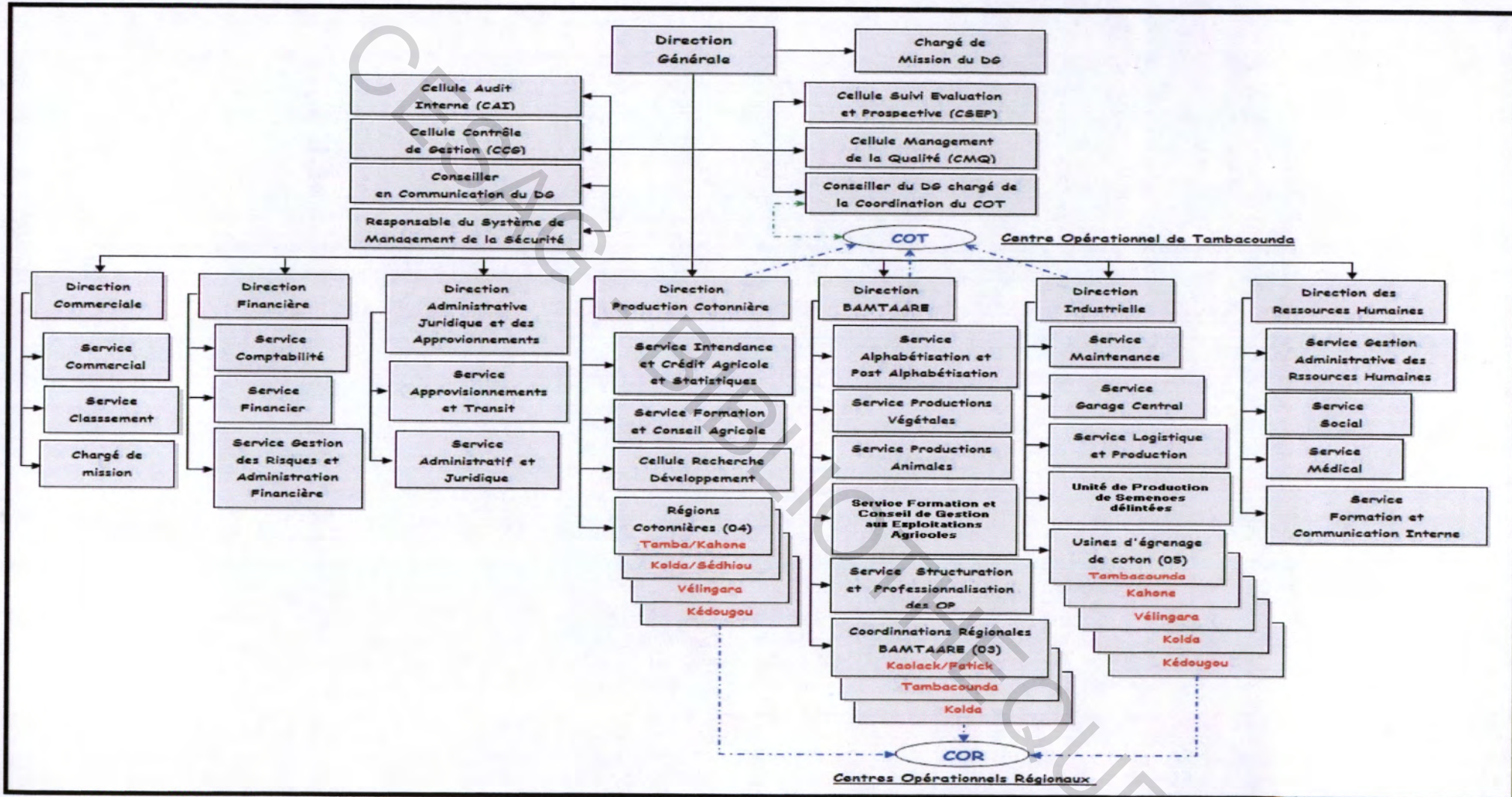
- la Cellule Audit Interne (CAI)

La politique définie par la CAI est basée sur une démarche participative. Elle associe tous les acteurs de la SODEFITEX, à tous les niveaux, et tous les métiers dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du système de contrôle interne. Elle repose sur les nouvelles missions de l'audit interne, qui sont regroupées dans les trois (03) points suivants (Ndieguene, 2004 : 29) :

1. l'utilisation efficace et efficiente des ressources de l'entreprise pour améliorer ses performances ;
2. la fiabilité et la validité des informations fournies à nos partenaires et à nos actionnaires grâce au respect des procédures définies ;
3. la maîtrise des risques liée aux activités ; le risque étant tout élément qui peut avoir un impact sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Toutes ces entités sont contenues dans l'organigramme suivant (figure n°5).

Figure n°5 : Organigramme de la SODEFITEX



Source : Manuel de procédures, 2005 : 4

Conclusion

La SODEFITEX s'est engagée à améliorer sans cesse son image de marque par le respect scrupuleux de l'éthique dans la gestion et dans les transactions, dans l'assurance d'un environnement de travail sain et agréable, et d'un cadre de vie attrayant, et par une communication interne et externe adéquate. Elle entend assumer pleinement ses responsabilités sociales et environnementales. Pour nous assurer que cette décision prête à univocité, nous allons décrire l'un de ses processus, le processus budgétaire. Cette description se fera dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS

BUDGETAIRE DE LA SODEFITEX

Introduction

La SODEFITEX utilise la démarche du budget à base zéro (BBZ). Cette démarche consiste à opérer des choix plutôt qu'à prévoir des dépenses, tout en dotant les opérationnels d'outils pour piloter leurs activités compte tenu de programmes à réaliser et des ressources disponibles. La préparation budgétaire consiste à passer en revue systématiquement toutes les activités du service en analysant les rapports résultat/coût.

Ce chapitre sera consacré à la présentation :

- des processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaires de la SODEFITEX ;
- du remaniement budgétaire ;
- des résultats du dépouillement du questionnaire sur le processus budgétaire de la SODEFITEX.

Ces différentes présentations sont l'émanation des entretiens effectués, de l'analyse documentaire, du dépouillement du questionnaire et de l'observation participante passive.

5-1 Description du processus d'élaboration budgétaire de la SODEFITEX

Sur le plan budgétaire, la SODEFITEX est découpée en centres de responsabilité pouvant correspondre à :

- une direction,
- une cellule,
- une région ou coordination régionale,
- ou une usine.

Le budget de l'année N correspond à celui de la campagne agricole N-1/N. En plus de l'organisation en centres de responsabilité, le budget de la SODEFITEX se décompose en :

- budget de fonctionnement et,
- budget d'investissement.

Après consultation du manuel de procédures, de l'observation, il est ressorti que différentes phases dans le processus d'élaboration budgétaire ont été transcrites dans un calendrier budgétaire (tableau n°9) à savoir :

- la fixation d'un cadre budgétaire,
- l'établissement des projets de budgets des différents RCB et du pré-budget,
- premier (1^{er}) arbitrage budgétaire et négociation entre la CCG et les RCB,
- deuxième (2^{ème}) arbitrage budgétaire entre la DG/CCG/Directeurs,
- l'élaboration du projet de budget, et,
- la présentation du projet de budget au CA pour adoption.

Tableau n°9 : Calendrier budgétaire de la SODEFITEX

PERIODE	TACHES	ACTIONS	RESPONSABLES
Juillet - Août 2006	Fixation d'un cadre budgétaire		DG / CG
15 Sept.-10 Oct.2006	Etablissement des projets de budgets des CRB et du pré budget		CG / RCB
12 Oct.-14 Oct 2006	Premier (1 ^{er}) arbitrage budgétaire		CG / RCB
09 Nov.-12 Nov 2006	Deuxième (2 ^{ème}) arbitrage budgétaire		DG/CG/DIRECTEURS
15 Nov. 15 Déc.2006	Elaboration du projet de budget		DG / CG
A partir du 20 déc. 2006	Présentation du projet de budget CA pour validation et Feed-back à tous les RCB		CA / DG / CG / Directeurs
Dès janvier 2007	Exécution du budget		RCB

Source : Manuel de procédures de la SODEFITEX, 2006

Phase 1 : fixation d'un cadre budgétaire

Chaque mois à la SODEFITEX se tient une réunion de comité avec un objectif précis. Dans le courant du mois de juillet 2006, le DG a présidé une réunion de comité au cours de laquelle les objectifs de l'exercice à venir ont été fixés.

Le DG, aidé par le RCCG, envoie une note d'orientation aux principaux responsables. Cette note comprend : les objectifs exprimés en terme de développement et de réduction des charges, le calendrier budgétaire. Les participants à cette réunion budgétaires sont le RCCG, tous les RCB à savoir les Directeurs (DF, DC, DAJA, DRH, DPC, DI et BAMTAARE), le CMQ, le CSEP.

Pour cette année 2007, la DG a opté pour un budget d'austérité et les objectifs y afférents sont relatifs à :

- une production de 48 000 tonnes de coton graine ;
- un rendement d'égrenage de 42,5 % soit 20 400 tonnes de fibre.

Au cours de la réunion, il est demandé à chaque département ou chaque RCB de définir ses objectifs avant la fin du mois d'août. Une fiche de préparation budgétaire est remise ensuite aux RCB par la CCG pour qu'ils la remplissent. Chaque RCB devra donc élaborer son projet de budget en conformité avec les orientations préalablement définies.

Phase 2 : établissement des projets de budgets des différents RCB et du pré-budget

Dans la deuxième (2^{ème}) semaine du mois de septembre, la DG adresse une note de service à tous les RCB (à savoir directeurs, chefs de service, responsables de service, ou coordinateurs régionaux et chefs d'usine), pour qu'ils retournent les fiches budgétaires reçues.

Ces derniers ont exprimé leurs besoins à travers les projets de budget qu'ils ont établis, en tenant compte des lignes directrices émises et les objectifs fixés par la DG (cf. phase 1). Autrement dit, ils ont inscrit les besoins en terme d'équipement et de fonctionnement de leur centre de responsabilité sur les fiches budgétaires qui leur ont été remis.

En fonction de leur centre, les RB formulent leurs prévisions financières ou non financières qui sont relatives :

- au programme annuel d'actions,
- au budget d'équipement,
- aux frais généraux (eau, électricité, produits pétroliers, fournitures de bureau, salaires et indemnités, transport, etc.),
- aux mouvements du personnel (besoins ou départ d'agents),
- aux besoins en formation,
- aux besoins accessoires,
- aux achats de coton graine (quantité, qualité, ristournes aux GPC et d'intrants,
- aux surfaces semées, emblavées, encadrées, etc.,
- aux indicateurs de production industrielle (nombre de jours d'égrenage, nombre de véhicules, charge utile théorique, kilométrage coton et autres, consommations de carburants, etc.),
- aux ratios de performance.

Les prévisions de charges inscrites dans chaque rubrique budgétaire doivent faire l'objet d'une analyse détaillée. Le détail de chaque rubrique budgétaire, à savoir les différents éléments qui la composent, doit être indiqué.

Les prévisions de consommations de matières sont aussi à déterminer en fonction des standards retenus ou consommations spécifiques prévues.

Après s'être assuré de la cohérence d'ensemble des fiches budgétaires, le RB établit le programme d'action annuel du centre de responsabilité.

Dans le cas d'une proposition d'acquisition de matériel et de mobilier de bureau, le visa du DAJA est obligatoire avant toute discussion avec le RCCG.

Du 10 au 12 octobre 2006, le RCCG a reçu les propositions de budget des responsables budgétaires pour faire l'arbitrage.

Après avoir effectué des simulations avec les fiches budgétaires dans l'esprit des objectifs visés pour l'année budgétaire, le RCCG a ensuite procédé à leur centralisation. Il transmet la liasse au RGB, qui procède à la saisie de l'ensemble des budgets dans le progiciel de gestion budgétaire par centre de responsabilité.

A la fin de la saisie, le RGB lance une édition globale du budget et procède au pointage entre les états budgétaires édités et les fiches budgétaires manuelles. En cas d'anomalie, il porte les corrections nécessaires sur le journal budgétaire et modifie la saisie effectuée au niveau du progiciel de gestion budgétaire.

En l'absence d'anomalie et avant que la navette budgétaire (arbitrage budgétaire) ne soit entamée, il transmet la liasse des fiches budgétaires/ Etats budgétaires/ Plans d'actions des centres de responsabilités au RCCG qui :

- édite un état récapitulatif des ressources prévisionnelles par centre de profit,
- édite un état des comptes d'exploitation prévisionnelle pour l'année à venir,
- établit le programme annuel d'actions consolidé.

Phase 3 : premier (1^{er}) arbitrage budgétaire et négociation entre la CCG et les RCB

Le premier arbitrage budgétaire, pour la DI, et ses services rattachés, usines, garages, maintenance s'est tenu du 13 au 14 octobre 2006 à Tambacounda. Tous les responsables budgétaires ont présenté et défendu leur budget, en présence des responsables de la CCG, à savoir le CG et le RGB de Tambacounda. Ainsi, ont-ils justifié leur budget par rapport aux objectifs assignés à leur centre de responsabilité par la DG et, expliqué les variations importantes.

Pour les autres centres de responsabilité, le premier arbitrage s'est effectué au niveau de leur service avec le RGB sous le contrôle du RCCG.

A la fin des différents échanges, le RCCG a apporté les éventuelles modifications au projet de budget des RB.

Un document est élaboré à l'issue du premier arbitrage et soumis au DG. Il va servir de base pour le second arbitrage.

Phase 4 : deuxième (2^{ème}) arbitrage budgétaire entre la DG/CCG/Directeurs

Le second arbitrage a eu lieu du 09 au 12 novembre 2006 en présence du DG entouré de tous les directeurs et responsables de cellules de la SODEFITEX.

En effet, le RCCG a tenu une réunion de synthèse avec chaque directeur concernant le budget de son service, afin que ce dernier soit assuré du respect des objectifs assignés à son RB. En cas d'anomalie, il pourra apporter les corrections nécessaires et informer son RB des modifications apportées au projet de budget. En l'absence d'anomalie, le directeur valide le projet de budget avec le RCCG.

Phase 5 : élaboration du projet de budget

Partant de la date programmée de la réunion du CA, et du délai réglementaire pour l'envoi des dossiers, les membres du CA doivent recevoir quinze (15) jours avant pour étude, la dernière version du projet de budget. Cette version est sortie avant le quinze (15) novembre et le dossier a été étudié le dix-huit (18) novembre.

Au cours de cette réunion, le projet de budget et les arbitrages entre les différentes directions ont été examinés. Le directeur général, qui peut initier autant de séances d'arbitrage que nécessaires jusqu'à l'accord entre les parties en présence, a convoqué la réunion du comité budgétaire avec les différents responsables : le COT, les directeurs de service, le RCCG, le responsable de la CAI.

Les séances d'arbitrage budgétaire ont été conclues lorsqu'il a approuvé les propositions de budget des directions. A l'issue d'elles, le directeur général a demandé au RCCG de procéder aux réajustements du projet de budget. Ce dernier a mis à jour les comptes d'exploitation prévisionnelle et le programme annuel d'actions et lui a transmis ensuite la liasse de projet de budget/ Comptes d'exploitation prévisionnelle/ Programme annuel d'actions.

Le directeur général s'est assuré que les modifications demandées lors des séances d'arbitrage ont été correctement effectuées, puis a envoyé la liasse des documents aux membres du conseil d'administration par l'intermédiaire de son secrétariat ; ladite liasse devant être prêts avant la fin du mois de novembre.

Phase 6 : présentation du projet de budget au CA pour adoption

Suite à cette réunion, le RCCG a élaboré le projet de budget 2007 de la SODEFITEX que le DG devait défendre le 28 novembre 2006, devant le CA, assisté des responsables de cellule et de directeurs.

A l'issue de la présentation au CA, le directeur général a demandé au RCCG de corriger le projet du budget suivant les modifications requises par le conseil. Du 1^{er} au 30 décembre, le budget définitif était ainsi obtenu. Le RCCG a procédé de ce fait à sa mensualisation et a diffusé la version définitive du budget :

- au conseil d'administration,
- au directeur général,
- aux directeurs, responsables de cellules, chefs de service, responsables ou coordinateurs régionaux.

Cette diffusion assurait ainsi la disponibilité du budget dans les quinze (15) derniers jours du mois de décembre. Ce budget sera exécuté à partir de janvier 2007 (Phase 7) par les RCB.

5-2 Description du processus de suivi contrôle budgétaire de la SODEFITEX

En ce qui concerne le suivi contrôle budgétaire, normalement à la fin de chaque mois, le RCCG lance l'édition des états budgétaires. Il les analyse, ressort les écarts et dresse les commentaires : on parle de l'édition des états budgétaires.

Ensuite, il lance l'édition du compte de résultat d'exploitation par centre de responsabilité en trois (03) exemplaires. Il adresse :

- un exemplaire complet au directeur général,
- le deuxième exemplaire est reparti entre les différents responsables budgétaires,
- le dernier exemplaire est conservé par le RCCG pour les besoins de ses analyses.

A la réception des états de suivi contrôle budgétaire le concernant, chaque RB procède à une analyse des principales rubriques budgétaires et commente les écarts significatifs. Le RCCG quant à lui, analyse l'intégralité des états qu'il détient en se focalisant sur les écarts, les évolutions anormales ou invraisemblables.

Dans le cas d'écarts inexpliqués ou anormaux, il demande aux RB concernés des explications sur les constats qu'il a effectués. Ces derniers sont tenus de répondre par la voie orale ou par la voie écrite dans un délai d'une (01) semaine.

Lorsque les explications reçues ne le satisfont pas, ou lorsque les écarts effectués traduisent une situation préoccupante, il revient au RCCG de se rapprocher du (des) responsables (s) concerné (s) pour pousser ses recherches.

Par ailleurs, au début de chaque mois, c'est-à-dire le dix (10) au plus grand tard, le RCCG adresse un commentaire de la situation d'exécution des réalisations budgétaires du mois précédent aux responsables budgétaires. Ce commentaire comporte des propositions d'actions correctives.

Toutefois, le suivi budgétaire mensuel n'est pas toujours respecté. L'on ne fait que le suivi trimestriel. Une tournée est faite sur la base des enregistrements comptables et une discussion est engagée avec chaque responsable budgétaire.

Dans le cadre du contrôle, pour chaque état de suivi budgétaire, un écart est calculé (réel – prévu). La CCG attend que la comptabilité valide ses données avant de les transmettre ; en fait, tout ici dépend de la comptabilité. Il y a donc un risque de focalisation des responsables sur le court terme.

Il existe deux (02) types de suivi exercés : le suivi par le calcul des écarts et le suivi par la marge de manoeuvres.

Pour le suivi par le calcul des écarts, il suffit de constater ce qui a été réalisé par rapport à ce qui a été prévu. Tandis que, pour le suivi par la marge de manoeuvres, il s'agit de constater à une date donnée, le degré d'utilisation du budget d'un département ou d'une direction. L'on pourra alors constater le service qui a épuisé sa ligne budgétaire ou non.

Au regard des descriptions des processus d'élaboration (paragraphe 5-2, pages 68-74) et de suivi contrôle (paragraphe 5-3, pages 74-76) budgétaires de la SODEFITEX, le processus budgétaire se schématise comme suit (figure n°6).

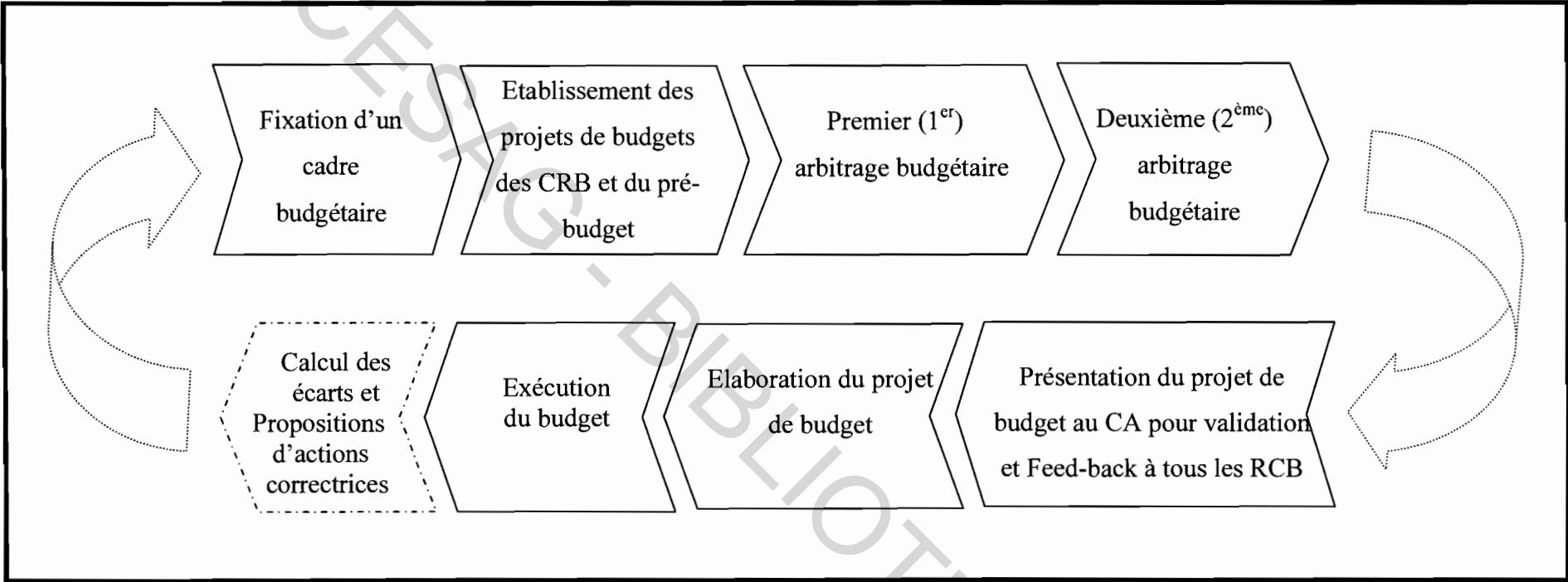
Sur cette figure, l'élaboration budgétaire se fait en sept (07) étapes et le suivi–contrôle budgétaire n'a lieu qu'à la huitième (8^{ème}) étape. Ceci montre que, à la SODEFITEX, le suivi -contrôle n'a lieu que lorsque le budget est exécuté à la suite de la réalisation d'une (ou des) activité (s).

C'est donc à ce moment-là que le suivi par le calcul des écarts et/ou le suivi par la marge de manoeuvres peut être entamé.

5-3 Présentation du remaniement budgétaire

Suite à des variations importantes des données techniques et financières retenues dans le budget, ou de tout phénomène susceptible d'affecter la structure du prix de revient ou le résultat par exemple, une chute drastique ou une hausse importante des cours ou de la production, le remaniement du budget a lieu lorsque la DG le juge nécessaire. Cinq (05) phases sont à distinguer et ce sont : la mise en œuvre, le remaniement, les arbitrages budgétaires, la centralisation et les présentation au CA et diffusion.

Figure n°6 : Le processus budgétaire de la SODEFITEX



Source : Nous-mêmes

5-3-1 La mise en œuvre

Une fois le remaniement décidé, le RCCG établit le plan de mise en œuvre du remaniement budgétaire. Ce plan, qui tient avant tout compte de la date de tenue du CA devant adopter le budget remanié, doit s'étaler sur une période maximale d'un (01) mois :

- durant la première semaine, les RB concernés procèdent unilatéralement aux remaniements de leurs budgets respectifs,
- durant la deuxième semaine, les RB discutent des remaniements envisagés avec le RCCG,
- durant la troisième semaine, les remaniements sont saisis, le budget remanié présenté au CA, éventuellement corrigé puis diffusé par le RCCG.

5-3-2 Le remaniement

Sur la base de son dernier commentaire de la situation d'exécution budgétaire, chaque responsable budgétaire entame immédiatement la réflexion sur le remaniement des rubriques budgétaires. Pour chaque rubrique, il estime l'augmentation nette ou la diminution nette à apporter aux montants initiaux en tenant compte de plusieurs facteurs :

- la situation actuelle des dépenses ou recettes sur la rubrique,
- la tendance pressentie pour le reste de l'année budgétaire,
- ses propres analyses de suivi contrôle budgétaire,
- les commentaires du RCCG,
- etc.

Le responsable pourra, sur le plan pratique, matérialiser le remaniement de deux (02) manières :

- soit en inscrivant directement, à l'aide d'un crayon de couleur, les augmentations ou diminutions nettes sur l'édition reçue en face de chaque rubrique ;
- soit en renseignant une fiche budgétaire vierge des augmentations ou diminutions nettes avoir rempli l'en-tête.

5-3-3 Les arbitrages

Au début de la deuxième semaine du plan de mise en œuvre, le RCCG entame la discussion sur le remaniement au cours des séances de travail avec les RB. En cas de désaccord avec un RB, il sollicite l'arbitrage de son directeur ou du directeur général.

A l'issue de chaque discussion avec un RB, le RCCG demande à son RGB de saisir dans le logiciel les remaniements adoptés.

5-3-4 La centralisation

Une fois le budget remanié validé, le RCCG prépare une note exposant les motifs et l'incidence financière du remaniement.

Il transmet cette note, accompagné du budget remanié, au directeur général en vue de la présentation du budget remanié au CA.

5-3-5 La présentation au CA et diffusion

Le directeur général, assisté du COT, des responsables de cellules et des directeurs, présente le budget remanié au CA au plus tard à la fin du mois selon le plan de mise en œuvre.

A l'issue de la présentation au CA, le directeur général demande au RCCG de modifier le projet de budget remanié suivant les modifications requises par le CA et d'assurer sa large diffusion.

5-4 Présentation des résultats du dépouillement du questionnaire sur le processus

budgétaire de la SODEFITEX

Une fois le dépouillement effectué, une analyse des résultats par l'analyse statistique a été effectuée (annexe 3).

En effet, l'élaboration du budget tient compte généralement des objectifs de l'entreprise pour l'année à venir, des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport au marché, à la concurrence et aux ambitions du plan stratégique.

Le budget est à 100% l'affaire de tous, parce que élaboré par chaque directeur de services en présence de son adjoint respectif, chaque CU et chaque CR. Dans 80% des cas, il constitue un outil de pilotage pour tous les RCB ; ceux-ci le considèrent en second lieu comme un objectif à atteindre, une étape stratégique. Autant il a une valeur d'engagement, autant il constitue exclusivement un mécanisme économique et financier. En réalité, chaque responsable budgétaire reçoit les fiches budgétaires de la CCG, qu'il remplit avec son adjoint.

Certes, le budget permet d'atteindre les objectifs fixés. Mais, on ne peut pas dire qu'il constitue une étape dans l'accomplissement du plan stratégique, car ici, l'on raisonne en terme de campagne. On définit le plan stratégique qui est pluriannuel tandis que le budget, lui, est une prévision annuelle.

Les RCB utilisent les documents internes à l'entreprise, les prévisions de production en fonction des centres d'activités et tiennent compte des réalités du marché, pour établir leur budget. Le tableur excel est l'outil qui sert à 80% pour l'élaboration du budget.

Toutefois, une gestion sans budget est impossible. Il faut établir le budget pour une gestion qui se veut moderne, sinon l'on manque de repère et n'arrive plus à maîtriser les dépenses ; il n'existe plus de grande visibilité quant au futur. Le budget ne peut donc être supprimé pour rien au monde.

Par ailleurs, même s'il existe un contrôle budgétaire, il n'est exécuté véritablement qu'au niveau des usines à 100%. Le contrôle budgétaire se fait à 50% par trimestre surtout au niveau des CU et CS ; au niveau des DS, il se fait par semestre à 60%. De fait, l'on constate que les opérationnels sont beaucoup plus contrôlés que les administratifs.

A 79%, les données du budget ne sont pas régulièrement mises à jour, et il n'existe pas de procédure en cas de re-prévision. En tout cas si elle existait, elle ignorée de tous à 59%, de même que sa durée.

Les résultats sur les écarts font l'objet d'un commentaire à 63%. Dans 20% des cas, cela se fait de manière informelle. Le commentaire se fait à 100% trimestriellement au niveau des CU CS et CG et, semestriellement au niveau des directions (60%).

Dans 77% des cas, des actions sont prises. Dans 23% des cas il n'en existe pas. Ceci est peut-être dû au fait que, pour les 23%, des mesures se prennent sans que les RCB aient l'information.

Ce que tous les RCB retiennent comme actions correctrices, c'est le réajustement. Mais quelles actions correctrices ? Ils n'en savent pas concrètement. Toutefois, si elles existent, le budget lui, n'est jamais révisé une fois que le processus est enclenché. Car il n'y a pas lieu de changer quoique ce soit. Les dés sont jetés, les carottes sont cuites. Auquel cas, la mise à jour se fait au niveau de la DG, c'est-à-dire entre le RCCG, le DG et le CA.

Conclusion

La présentation du processus budgétaire de la SODEFITEX, montre que le budget est l'affaire de tous les RCB. Le processus budgétaire démarre dans le mois de juillet et suit son cours jusqu'à la mi-décembre, avec la décision budgétaire du CA. Chaque RCB doit tenir compte des objectifs fixés par la DG dans l'élaboration de son budget. En cas d'écarts, des mesures d'ajustement sont prises pour pallier à toute éventualité.

Toutefois, l'analyse des processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaire, du remaniement budgétaire et du dépouillement du questionnaire ont fait ressortir certaines anomalies qui pourraient être préjudiciables au processus budgétaire de la SODEFITEX. Dès lors, le reengineering des processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaires de la SODEFITEX s'avère nécessaire dans le cadre du reengineering du processus budgétaire. Ce sera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 6 : LE REENGINEERING DU PROCESSUS BUDGETAIRE DE LA SODEFITEX

Introduction

Les processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaires de la SODEFITEX seront reconfigurés dans ce chapitre. Il s'agira ici, de faire une proposition de reengineering auxdits processus, selon le modèle d'analyse précédemment établi (figure n°4). Ainsi, sera faite une idée des forces et faiblesses qui émanent de l'analyse de ces processus. Des recommandations bien formulées constitueront les solutions adéquates, pour la résolution des insuffisances décelées. Faire le reengineering des processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaires de la SODEFITEX revient donc à :

1. choisir les processus à reconfigurer
2. identifier les membres de l'équipe
3. dérouler les processus
4. décrire de manière détaillée les processus à analyser
5. identifier les dysfonctionnements
6. réaménager les processus et ressortir les conséquences
7. mettre en application les processus reconfigurés
8. favoriser l'amélioration continue.

6-1 Choisir les processus à reconfigurer

Une analyse documentaire et les différents entretiens avec le responsable de la cellule de contrôle de gestion et les responsables de service, ont permis de déceler quatre (04) types de processus à la SODEFITEX : les processus opérationnels, de support, de management et de mesure.

De tous ces processus, les processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaires sont des processus transversaux de management, qui contribuent le plus aux objectifs stratégiques de

l'entreprise. Ce sont donc des processus qui méritent le plus l'attention par les dirigeants vu qu'ils posent de prime à bord des problèmes.

Le choix des processus à reconfigurer, c'est-à-dire les processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaires correspond à des attentes relativement claires de la DG, mais aussi des parties prenantes au budget, c'est-à-dire les RCB.

Ce choix est aussi fonction du temps mis pour faire l'analyse documentaire et les différents entretiens avec le contrôleur de gestion et les responsables de service. Il se fait au cours de la première semaine, c'est-à-dire juste après l'analyse documentaire et les différents entretiens. Il s'est fait le cinquième (5^{ème}) jour.

Les acteurs de ce processus sont le RCCG, les RCB et leur adjoint. Ils utilisent l'outil informatique pour effectuer leurs différentes tâches.

En outre, les interventions ultérieures concerneront les autres processus qui bénéficieront des gains d'efficacité réalisés dans les processus déjà reconfigurés.

6-2 Identifier les membres de l'équipe

Les membres de l'équipe de reengineering sont choisis dans la base de données des fichiers d'identification des membres du personnel. Concrètement, la DG avec à sa tête le leader, s'est référée aux curriculum vitae des présumés membres de l'équipe de reengineering. Pour un reengineering efficace, dix (10) membres au plus ont été retenus. Ce sont des personnes responsables parmi lesquelles figurent les acteurs des processus.

Cette étape d'identification s'est étendue sur une journée et s'est faite lors d'un comité de direction. Ce qu'il faut éviter c'est de rester entre spécialistes (informaticiens, qualitatifs, organisateurs). L'équipe chargée de faire appliquer le reengineering comprenait essentiellement :

- le RCCG, personne crédible et expérimentée, était le responsable des processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaire, chargé de former l'équipe de

reengineering,

- l'informaticien qui était le capitaine du reengineering, et enfin,
- le COT, trois (03) RCB, un (01) adjoint des CU, un (01) adjoint des CS (les autres membres de l'équipe).

Tous les membres de l'équipe étaient expérimentés et avaient une tâche précise à exécuter. En d'autres termes, chaque activité était exécutée par une ressource précise. Les CU et CS recevaient un mandat de la DG pour leur permettre de travailler sans contrainte. L'informaticien, quant à lui, montrait son entière disponibilité.

L'équipe de reengineering a réussi à démontrer aux autres directeurs, que cette démarche peut les aider dans leur mission quotidienne, par la voix du leader.

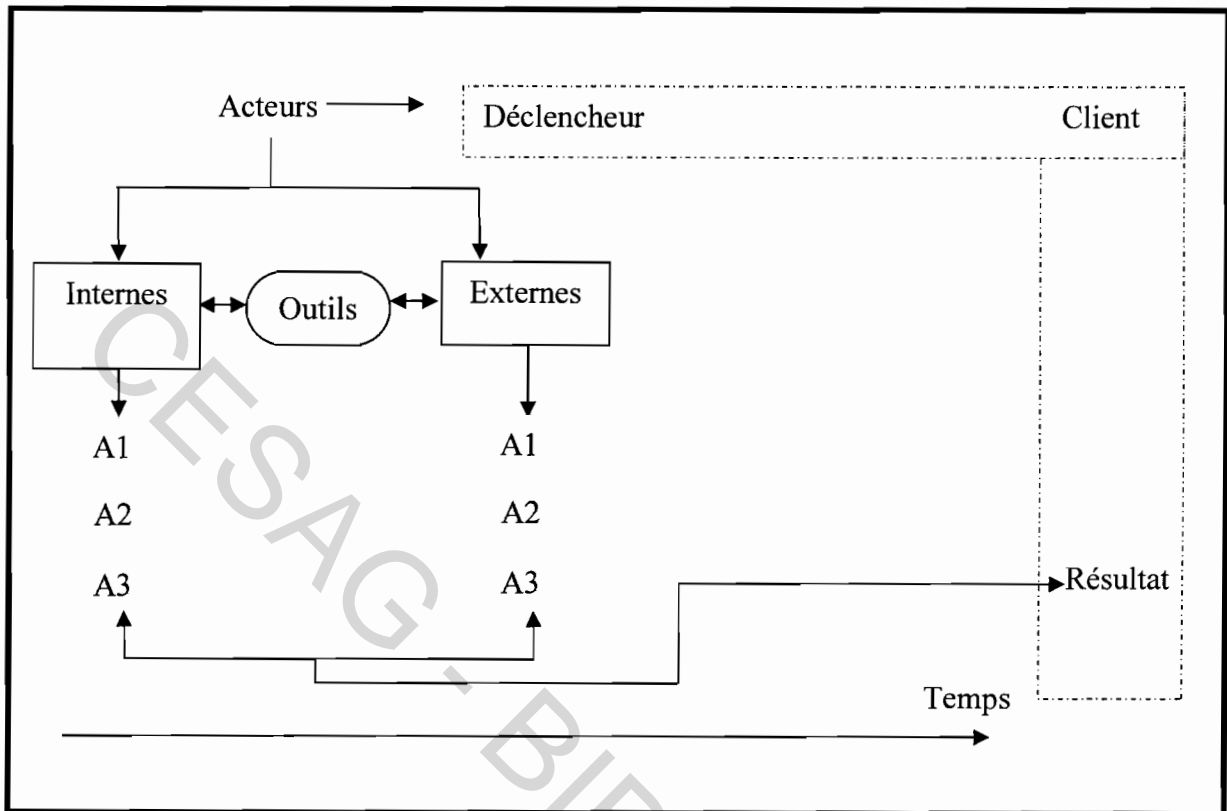
Le responsable des processus a décrit tous les processus et a associé tous les contributeurs. Il a proposé une démarche en expliquant les tenants et aboutissants, après s'être rassuré qu'elle n'est pas trop dirigiste. Il n'a pas limité la communication à une action ponctuelle avec les autres membres. Toutefois, l'équipe de reengineering, pour se montrer efficace, n'a pas perdu de vue l'essentiel (enjeux), au détriment des détails.

6-3 Dérouler le processus

Cette étape est relativement semblable à la précédente. Toutefois, il s'agit ici de présenter une vue générale et synthétique du fonctionnement de l'entreprise ; ceci à travers ses processus et leur inter-relation sous forme d'une représentation graphique des responsabilités et des flux avec l'utilisation de la matrice responsabilité-flux. Cette matrice inspirée de la méthode « CEGOS- In Vent » (Selmer, 2004 : 65), se présente ainsi (figure n°7).

L'informaticien, capitaine du reengineering, a véritablement fait profiter de ses savoir et savoir-faire aux membres de l'équipe, mieux à l'entreprise, dans la réalisation de cette matrice responsabilité-flux. Il était désigné pour être le pilote dans cette étape. En fonction du capital intellectuel de l'équipe, il a ressorti un graphique facilement exploitable par toute l'équipe en vingt quatre heures (24 h).

Figure n°7 : Matrice responsabilité-flux



Source : Nous-mêmes

A = Activité

6-4 Décrire de manière détaillée le processus à analyser

La description détaillée des processus à analyser comprend :

- la collecte d'informations : elle s'effectue via la lecture de la documentation existante, des entretiens individuels ou collectifs ;
- la formalisation du processus existant : elle se traduit par des ateliers de groupe et la réalisation de supports de description ;
- la fiche de présentation du processus ;
- les schémas des flux physiques et d'information ;
- les indicateurs de performance.

Cette description, mise en exergue par la carte d'identité du processus (annexe 4), s'est

faite sur deux (02) jours, ce qui signifie que pour la description détaillée de chaque processus, une (01) journée a été utilisée. La validation du processus s'est faite lors d'une réunion de restitution.

6-5 Identifier les dysfonctionnements

Les dysfonctionnements qui ont été relevés sont relatifs tant à l'élaboration des budgets qu'au suivi contrôle budgétaire. Normalement, cette phase d'identification des dysfonctionnements se fait au cours d'une demi-journée ; les résultats de la précédente phase confortent mieux cette étape d'identification des dysfonctionnements.

6-5-1 au niveau de l'élaboration des budgets

Après analyse, il ressort que la procédure adoptée dans le cadre de l'élaboration des budgets présente quelques failles, bien qu'elle respecte les différentes phases présentées dans la partie théorique approximativement.

En effet, l'élaboration des budgets démarre au mois de juillet et prend fin au mois de décembre. Elle s'étend sur pratiquement trois (03) mois mais touche six (06) mois même si les jours concernés par mois sont précisés. Ceci est extrêmement lourd pour une structure comme la SODEFITEX qui n'est pas à ses débuts de fonctionnement. En effet, ce sont en réalité 42% de ses douze (12) mois qui sont consacrés à l'élaboration budgétaire, même si l'élaboration ne se fait pas à plein temps.

Par ailleurs, tous les participants à l'élaboration du budget doivent se rendre à Tambacounda, à chaque arbitrage budgétaire pour y prendre part. Pour le premier arbitrage, les concernés étaient le CG et les RCB ; pour le deuxième c'était le directeur général, le CG et les directeurs de service.

Aussi, il n'existe pas de logiciel adapté à l'élaboration des budgets et capable de rendre aisée la tâche du CG et même des RCB.

Le tableur est le seul outil utilisé pour la gestion budgétaire. 60% de RCB n'ont rien à reprocher au budget. Tandis que 40% le trouvent peu collaboratif, parce qu'ils reçoivent les fiches budgétaires déjà conçues par la CCG/DG. Ceci rend le travail d'élaboration relativement aisé, mais accentue la difficulté de faire des simulations pour les hypothèses émises.

6-5-2 au niveau du suivi contrôle budgétaire

Même s'il existe un suivi contrôle budgétaire, il n'est exécuté véritablement qu'au niveau des usines. Dans 77% des cas, des actions sont prises. Dans 23% des cas il n'en existe pas. Ceci est peut-être dû au fait que, pour les 23%, des mesures se prennent sans que les RCB aient l'information.

Par ailleurs, en ce qui concerne le suivi budgétaire, un détail du suivi budgétaire est fait mensuellement, trimestriellement, semestriellement, annuellement. Mais le suivi mensuel n'est jamais respecté par manque de temps et parce que la comptabilité retarde le travail. La comptabilité met du temps pour valider ses propres données.

Quant au contrôle budgétaire, il n'existe pratiquement pas, car dépendant de la comptabilité qui met toujours du temps pour valider ses données. Il y a donc un problème qui existe continuellement dans le temps au fur et à mesure que les enregistrements comptables ne se font pas au jour le jour. D'où un risque de focalisation des responsables sur le court terme. Toutefois, à la suite du suivi budgétaire, le CG constate systématiquement les écarts entre les prévisions et les réalisations, et fait une analyse des coûts déjà engagés.

En outre, l'élément qui revient de manière récurrente est l'inexistence de logiciel adapté dans le cadre de l'élaboration et du suivi contrôle du budget.

6-6 Réaménager les processus et ressortir les conséquences


Les dysfonctionnements relevés au niveau de l'élaboration et du suivi contrôle budgétaire, conduisent à réaménager ces processus, afin de les optimiser davantage et permettre un bon fonctionnement des activités de la SODEFITEX.

Un bon réaménagement des processus, nécessite une bonne circulation de l'information donc une communication fluide. Ceci entraîne une bonne gestion de la mobilité du personnel dirigeant. Il se fera sur quatre (04) jours ; deux (02) dans le cadre de l'élaboration budgétaire et deux (02) dans le cadre du suivi contrôle budgétaire. Une des solutions consiste à gérer les informations avec le RCCG au niveau de la CCG.

6-6-1 au niveau de l'élaboration des budgets

- L'élaboration du budget doit se faire en cinq (05) phases (tableau n°10) ;
- Chaque RCB doit disposer d'un logiciel standard, qui facilitera la centralisation et la simulation tant à leur niveau qu'au niveau de la CCG. Le premier arbitrage budgétaire pourra de ce fait, se faire en réseau, au lieu que tous les RCB se déplacent tous vers une localité pour la faire. Ceci éliminerait les frais de déplacement prévus à l'occasion. Il ne restera plus que le deuxième arbitrage qui donnera lieu à une rencontre entre le directeur général, le RCCG et les DS ;
- Les RCB doivent être formés à constituer eux-mêmes leur fiche budgétaire et à utiliser le logiciel d'élaboration des budgets par le RCCG, l'informaticien ou une tierce personne qualifiée. Ils doivent apprendre à exécuter des simulations sur le logiciel, afin de faire des propositions concrètes de budget.

Tableau n°10 : Proposition de calendrier budgétaire

	BUDGET	Date : 200...
	B1. ELABORATION BUDGETAIRE	Page : ...

PERIODE	ETAPES	ACTIONS	RESPONSABLES
15 Sept-20 Oct. 200...	Fixation d'un cadre budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs - Envoi de la note d'orientation et des fiches budgétaires aux RCB - Retour des fiches budgétaires au RCCG 	DG / RCCG / RGB / RCB
25 Oct.-30 Oct. 200...	Etablissement d'un pré budget	<ul style="list-style-type: none"> - Réception des projets de budget - Centralisation et simulation des projets de budget - Elaboration du pré-budget 	RCCG / RGB
2 Nov.-14 Oct. 200...	Navette budgétaire et négociation entre la CCG et les RCB	Arbitrage budgétaire en ligne Arbitrage budgétaire en présence de tous les responsables budget	DG/RCCG/DS CCG / RCB
16 Nov.-18 Nov. 200...	Elaboration du projet de budget	Examen. du projet de budget et les arbitrages entre les différentes directions <ul style="list-style-type: none"> - Approbation du projet par le directeur générale - Réajustements du projet de budget par le RCCG 	DG/RCCG/DS/CAI /COT/RCCG/RCB.
20 Déc. 200...	Présentation du projet de budget au CA pour adoption et diffusion	<ul style="list-style-type: none"> - Examen du projet de budget par le CA - Approbation du projet par le CA - Réajustements du projet de budget par le RCCG - Mensualisation et diffusion du budget 	DG/RCCG/DS/CAI COT/RCCG/RCB.


Source : Nous-mêmes

6-6-2 au niveau du suivi contrôle budgétaire

Les dysfonctionnements relevés au paragraphe 6-5-2 amènent à prendre des mesures susceptibles de rendre davantage performant la CCG. Ces mesures portent sur le fait que la CCG doit :

- disposer d'un processus de suivi contrôle budgétaire (tableau n°11) qui présentera les périodes d'exécution, les étapes, les actions et les responsabilités du processus suivi contrôle budgétaire ;
- réaliser un contrôle budgétaire par exception en sélectionnant : les postes où les enjeux financiers sont élevés, des seuils de tolérance ;
- assurer un contrôle mensuel pour tous les centres budgétaires ; à défaut faire un contrôle mensuel pour tous les centres opérationnels et, trimestriel pour tous les autres centres ;
- lier le plan au budget pour pallier la dépendance de la CCG ;

Tableau n°11 : Processus de suivi contrôle budgétaire reconfiguré

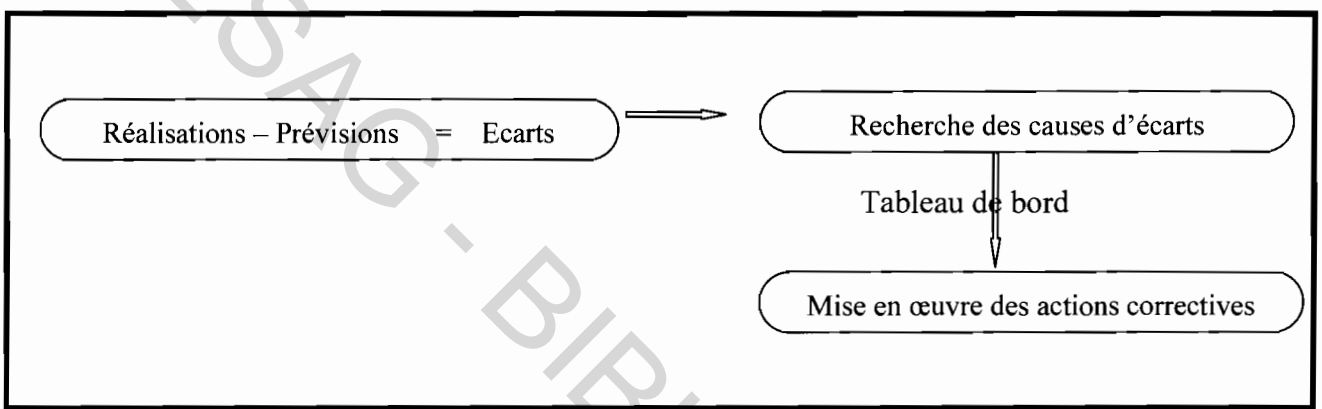
	BUDGET	Date : 200...
	B2. SUIVI CONTROLE BUDGETAIRE	Page : ...

PERIODE	ETAPES	ACTIONS	RESPONSABLES
15 Sept-20 Oct. 200...	Contrôle avant l'action	<p>Pour le budget de fonctionnement, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - présenter un bilan final de la période budgétaire qui s'est écoulée ; - vérifier que les hypothèses retenues pour la construction du budget respectent les plans opérationnel et stratégique. <p>Pour le budget des investissements, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrôler l'inscription de la dépense au budget et juger de son opportunité avant de l'engager ; ceci, afin de prévenir tout risque de dépassement incontrôlé et prendre à temps les mesures correctrices. 	DG / RCCG / RGB / RCB
1er Janv.- 15 Sept. N+1	Contrôle pendant l'action	<p>Pour le fonctionnement, il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - repérer rapidement les décalages significatifs entre les prévisions et les réalisations ; - faire l'analyse explicative des causes de décalage ; - alerter les RB responsables d'un éventuel dérapage par rapport aux prévisions ; - informer en permanence et rapidement les opérationnels de leurs réalisations. <p>Pour les investissements, il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - valoriser les D/A et D/R - imputer budgétairement - valider la demande ; - établir le B/C. 	RCCG / RGB
1 ^{er} Janv.-15 Sept. n+1	Contrôle après l'action	<p>Le contrôle après l'action consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rechercher les causes des écarts entre les réalisations et prévisions, pour les investissements, les coûts de fonctionnement, les ventes, les délais, etc.; - informer les différents niveaux hiérarchiques ; - prendre en compte des mesures correctives nécessaires ; - apprécier l'activité des responsables du budget. 	DG/RCCG/ DS/CCG/RCB

Source : Nous-mêmes

- recadrer le budget sur un horizon plus large, grâce à des estimations, des projections de fin, des prévisions en cours d'année ;
- mettre en place une véritable procédure précise et connue de tous. Ceci permettrait d'assurer davantage le suivi contrôle budgétaire ; les RCB pourront d'ores et déjà faire, eux-mêmes, leur propre évaluation préalablement en suivant cette démarche (figure n° 8) :

Figure n° 8 : Mise en place d'actions correctives



Source : Nous-mêmes

Cette démarche permettra à chaque RCB de comparer le niveau de ses réalisations budgétaires à celui de ses prévisions. Il pourra dès lors dégager des écarts et trouver les éventuelles causes. Il pourra aussi corriger ceux dont il a la maîtrise dans un premier temps grâce au tableau de bord qu'il aura au préalable élaboré.

Afin de parer à toute éventualité, le RCB, pour les autres écarts complexes, devra très tôt avertir le RCCG. Toutefois, il serait intéressant pour lui de songer aux différentes corrections envisageables, pour véritablement échanger avec le RCCG lors de son intervention.

- transmettre les décisions prises lors du conseil d'administration aux RCB, par mail, par note d'information, dans un délai très court, pour leur permettre de mettre à jour rapidement leur budget ;
- faire part des actions correctrices prises entre le RCCG et la DG aux RCB concernés,

le plutôt possible, par mail puis par note d'information, dans un délai très court de quarante quatre (04) heures au plus tard; ceci, pour éviter qu'ils aient l'impression d'être mis à l'écart dans la gestion de leur centre de responsabilité ;

- s'assurer de l'application des actions correctrices et de l'utilisation des nouveaux outils confectionnés pour le suivi contrôle budgétaire ;
- former les RCB à l'utilisation de solutions beaucoup plus adaptées au suivi contrôle budgétaire comme le logiciel par exemple.

Les modifications résumées ci-dessus mettent l'accent sur les gains d'efficience discernables qui devraient conduire aux améliorations requises.

6-7 Mettre en application les processus reconfigurés

Il est essentiel de rappeler que l'une des clés de succès de la relation de l'entreprise avec ses partenaires passe par la capacité des membres de l'équipe à collaborer ensemble. La mise en oeuvre se fera progressivement en donnant le temps nécessaire aux acteurs concernés.

La DG doit impérativement, pour réussir cette phase, communiquer la vision des nouveaux processus à ses cadres et employés. Elle doit les rassurer en instaurant un climat de confiance et une communication ouverte franche, au sujet des conséquences probables du réaménagement; ce qui permettra de réfléchir aux éventuelles dispositions à prendre pour atténuer ces perturbations.

Certes, cette communication peut souffrir d'imperfections en interne comme à l'externe dues à la résistance au changement. Mais, le degré d'initiative et d'autonomie laissé aux utilisateurs, permettra d'améliorer ou de réformer le dispositif de communication.

En outre, elle doit organiser des formations propres à chaque processus. Il est préférable que les utilisateurs soient formés par des utilisateurs expérimentés de l'entreprise; ceci signifie que les formateurs aient suivi au préalable des formations adaptées. Ces formateurs étant des professionnels de l'entreprise, les formations peuvent se faire tous les après-midi, pendant deux (02) heures de temps, et cela sur cinq (05) jours.

L'équipe de reengineering peut proposer de démarrer un projet pilote relatif aux deux (02) processus. Ce projet se déroulera parallèlement au fonctionnement des processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaire existant. Ainsi, les difficultés seront au fur et à mesure maîtrisées.

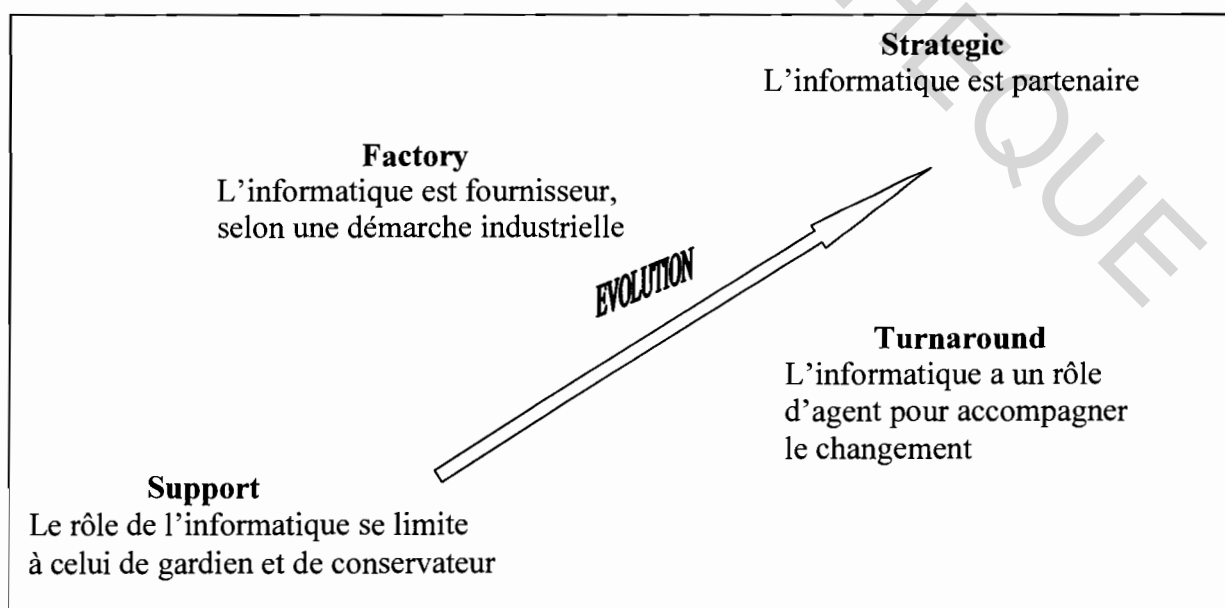
Les nouveaux processus mis en oeuvre à l'échelle du projet pilote, pourront dès lors être instaurés progressivement. Le rendement des nouveaux processus sera évalué pour déterminer le degré des améliorations apportées.

6-8 Favoriser l'amélioration continue

La DG et la CCG doivent veiller à une revue régulière des processus, chaque année. Elles doivent s'assurer continuellement de l'utilisation des NTIC, voire de l'informatique par tous les RCB et leur adjoint; de la mise en place ou de la modernisation des outils informatiques nécessaires.

L'information, élément incontournable et indissociable des enjeux du pouvoir, doit amener les responsables de la SODEFITEX à se souvenir du rôle de l'informatique dans leur entreprise. Ils doivent avoir toujours à l'esprit ce schéma (figure n°9) de Lebouche (2002 : 7).

Figure n°9 : Le rôle de l'informatique dans l'organisation



Source : Lebouche, 2002 : 7

Ce schéma montre que l'évolution de l'entreprise se fait avec, par et grâce à l'informatique. Cet outil est indispensable pour mettre en place un système de gestion budgétaire. En effet, la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant. Cette aisance dans l'accomplissement des tâches met en exergue certaines caractéristiques du système informatisé de gestion budgétaire que sont :

- la lisibilité graphique, qui est un avantage indéniable pour la clarté de la lecture (support) ;
- l'automatisation : une fois que l'outil est mis au point, on peut parfaitement automatiser l'élaboration et le suivi contrôle budgétaires. L'avantage induit est un gain de temps précieux, et surtout une facilité de traitement de l'informatisation, la rapidité du temps de réponse. Car, un système ne peut être efficace que si son usage permet un accès rapide à l'information, et qu'il est possible tout aussi rapidement de modifier certains paramètres, sans pour autant modifier profondément le système ou rallonger le temps d'utilisation de façon excessive. En outre, on pourra d'autant plus facilement accéder à un système de pilotage global si le système d'information est mis en réseau. Tout ceci est résumé dans le turnaround ;
- la normalisation de l'information dans le cadre d'un référentiel (factory) ;
- l'autonomie de gestion vis-à-vis des structures de production (stategie).

Ces améliorations dans le domaine des NTIC fourniront les bases nécessaires au développement de l'ensemble des processus et constitueront la première étape de la mise en oeuvre du PRP.

Aujourd'hui, avec l'informatique qui évolue de manière exponentielle, les réseaux de micro-ordinateurs offrent des puissances de traitement infiniment supérieures à celles des ordinateurs centraux. La SODEFITEX doit développer des supports de communication à haut débit. Elle doit également tenir compte de la souplesse de l'informatique répartie et la convivialité d'un interface graphique mis à la disposition du décideur final (le client) et qui offre une gamme complète d'outils sophistiqués de manipulation de l'information.

Ceci dit, quelque soit le niveau de formation des RCB, ils doivent tous être recyclés quant à leurs divers outils de travail. Tous doivent être au même niveau d'information, pour permettre

à la CCG de jouer pleinement son rôle; car, l'informatique décentralisée touche normalement tous les aspects de la vie des entreprises. Si elle est pratiquée judicieusement, cette forme d'informatisation oblige les personnes à travailler plus de manière propre et va apporter à tout un chacun un surcroît de productivité. C'est dans ce contexte que Vickoff (in Rad, 2000) soutenait que « l'informatique est donc à la fois un outil de mesure et un outil correction ; elle imprime sa marque à la qualité et à la productivité, jusque dans les moindres facettes de l'activité de l'entreprise ».

Compte tenu de l'importance des propositions faites, et de la diversité des attentes des acteurs du budget, il est primordial de faire des recommandations aussi bien à la DG, à la CCG, aux DS qu'aux RCB de la SODEFITEX.

6-9 Recommandations

Pour participer à la valorisation de son label « certifiée ISO 9001 : 2000 », la SODEFITEX doit prendre en considération les recommandations qui lui sont faites ainsi qu'à ses CCG, DS et RCB :

6-9-1 Recommandations pour la DG

La DG doit :

- communiquer la vision de l'entreprise à ses cadres et employés;
- prévoir dans ses prévisions un budget pour former et recycler ses RCB, outre les membres de la CCG, à l'utilisation de logiciel ;
- mettre en place un système d'information sécurisé ;
- sensibiliser ses collaborateurs à avoir toujours à l'esprit le rôle de l'informatique dans l'organisation, c'est-à-dire celui de gardien et de conservateur, d'agent pour accompagner le changement, fournisseur selon une démarche industrielle et enfin celui de partenaire;
- s'assurer de la surexploitation de l'outil informatique par ses collaborateurs ;

- mettre en place des indicateurs avancés déterminants de la performance afin de renforcer les compétences de ses collaborateurs et d'améliorer l'accès aux informations stratégiques.

6-9-2 Recommandations pour la CCG

La CCG doit :

- appliquer le modèle du processus de suivi contrôle reconfiguré ;
- utiliser un logiciel d'élaboration et de suivi-contrôle budgétaire pour être beaucoup plus efficace ;
- veiller à l'installation et à la mise à jour du progiciel d'élaboration et de suivi-contrôle budgétaire mis au niveau des RCB ;
- s'assurer que les RCB utilisent à bon escient les applications mises à leur disposition ;
- s'assurer de la surexploitation de l'outil informatique par ses collaborateurs ;
- faire au moins une évaluation aux RCB par semestre la première année puis par année par la suite pour s'assurer de l'amélioration de leur performance dans ce monde en pleine mutation ;
- faire un contrôle mensuel pour tous les centres opérationnels et, trimestriel pour tous les autres centres ;
- contrôler et améliorer le taux d'accessibilité à l'information des RCB.

6-9-3 Recommandations pour les DS

Les DS doivent :

- être formés à l'utilisation de l'outil informatique, de l'Internet pour véhiculer leur message ;
- sensibiliser davantage chaque RB à l'utilisation de l'outil informatique, de l'Internet pour véhiculer son message ;
- permettre à leur RCB de participer aux séminaires de formation sur la gestion budgétaire;
- vérifier l'état d'avancement du plan de formation.

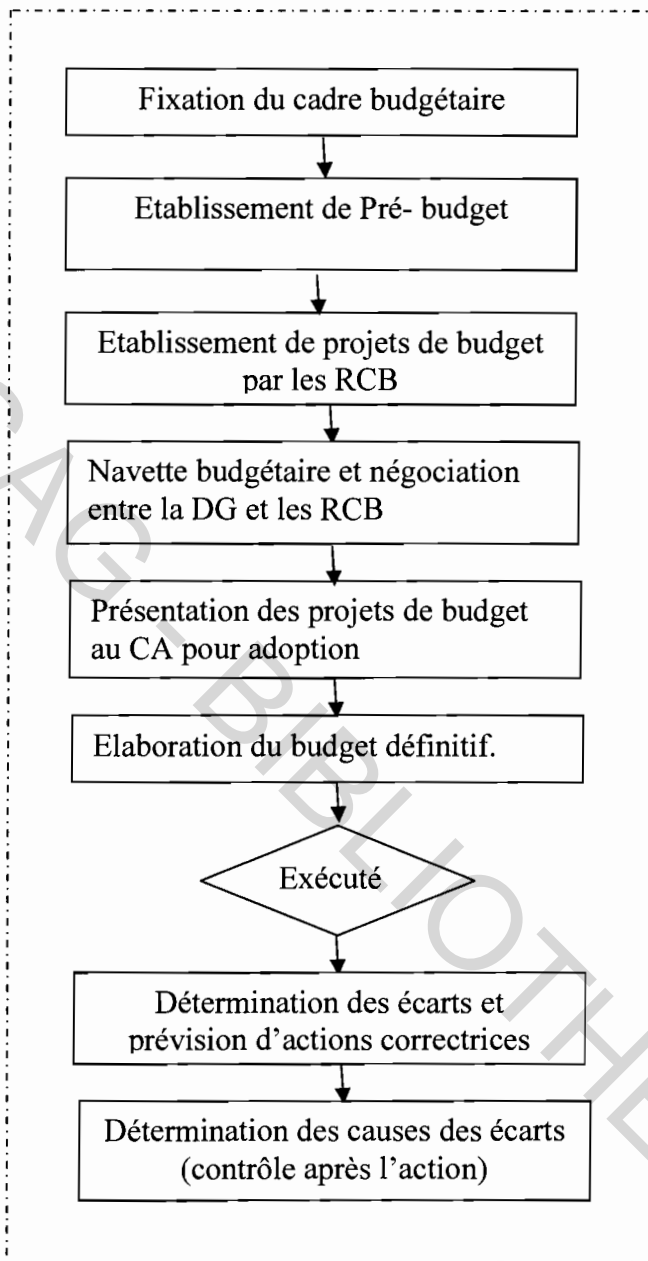
6-9-4 Recommandations pour les RCB


Les RCB doivent :

- accepter de se former tant dans les domaines de la gestion que des NTIC ;
- accepter de se faire évaluer après une formation ou à des dates précises ;
- faire de l'outil informatique leur partenaire ;
- veiller à la mise à jour de leur compétence informatique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°10 : Processus budgétaire reconfiguré



N.B :  Système en réseau

Source : Nous-même

Conclusion

La démarche du reengineering des processus, qui a été appliquée dans le processus budgétaire de la SODEFITEX, a permis de déceler certaines anomalies et à faire des propositions d'actions correctrices.

La SODEFITEX, première industrie de coton certifiée ISO 9001, dans toute l'Afrique de l'Ouest, se doit d'être à la pointe des NTIC. En effet, avec cette certification, elle cherche en permanence à optimiser ses performances afin d'être efficiente sur son marché. Pour cela, elle doit disposer d'un logiciel performant, qui lui permettra à la fois de recueillir les informations nécessaires à l'élaboration et au suivi contrôle budgétaire au niveau des RCB ; chaque RCB ayant travaillé au préalable sur un logiciel standard adapté.

Par ailleurs, il serait plus intéressant d'intégrer le processus budgétaire au sein du système d'informations comptables, commerciales, où les utilisateurs ne doivent avoir accès qu'aux chiffres qui les concernent. La solution la plus sûre est d'utiliser un progiciel en réseau.

CONCLUSION DE LA PARTIE II

La présentation de la SODEFITEX permet de se rendre compte de la décentralisation dont elle fait montre : quatre (04) directions d'appui à la production à Dakar, trois (03) directions opérationnelles à Tambacounda, et, quatre (04) cellules rattachées à la DG et un conseiller en communication. Cette équipe, aux premières heures de la certification, a pris l'engagement ferme de fonctionner dans une démarche qualité. Or, qui parle de qualité, parle de remise en question fondée des processus, du système.

Le processus qui a été étudié, le processus budgétaire, dans ses phases d'élaboration et de suivi contrôle, a révélé des insuffisances, surtout au niveau du suivi contrôle budgétaire. En effet, s'il existe un suivi contrôle budgétaire à la SODEFITEX, celui-ci est quasiment inexistant tant avant qu'après toutes les actions budgétaires. Si pour certains RCB, ce processus est connu, il ne l'est pas pour une bonne majorité qui ignore tout ce qui se passe avant et après l'action. Ils sont interpellés quant il y a des écarts et reçoivent des ajustements ; les ajustements sont souvent faits par eux ou, entre le CG et la DG qui les fait à leur insu.

La démarche de reengineering utilisée dans le cadre de ce processus, a permis de faire des recommandations, qui n'auront un sens qu'avec l'utilisation à haut débit des NTIC. La SODEFITEX doit donc développer un système de réseautique, pour donner un sens à son label qualité. Elle doit disposer d'un logiciel performant de gestion budgétaire, qui lui permettra à la fois de recueillir les informations nécessaires à l'élaboration et au suivi contrôle budgétaire au niveau des RCB. L'intégration du processus budgétaire au sein du système d'informations comptables, commerciales, empêcherait à la CCG d'accuser du retard dans l'exécution de ses tâches.

CONCLUSION GENERALE

L'étude réalisée sur le reengineering des processus d'élaboration et de suivi contrôle budgétaire a permis de relever les insuffisances du processus budgétaire dont les plus significatives résident dans un contrôle budgétaire qui se limite à l'analyse des écarts, et surtout, à la sous-exploitation des NTIC. Ces insuffisances sont dues à l'inexistence d'un véritable processus de contrôle budgétaire, et à la sous estimation de l'outil informatique.

Comme palliatif à ces insuffisances, le processus budgétaire a été reconfiguré et une esquisse de processus de suivi contrôle budgétaire a été proposée.

La SODEFITEX doit envisager d'augmenter ses investissements en matière d'informatique décisionnelle avec notamment Internet. En effet, l'informatique décisionnelle lui permettra d'accroître sa réactivité et sa flexibilité face aux changements ou aux tendances du marché. Son bien-fondé étant de faire intervenir dès la conception des personnels aux profils divers (gestionnaires et informaticiens), afin de rapprocher l'expertise fonctionnelle de l'expertise technique.

Elle doit par ailleurs mettre en place un dispositif de communication assez convaincant pour que ses employés soient davantage réceptifs au changement. Ce sera donc une SODEFITEX dont les actions s'inscrivent dans la durée, avec des données cohérentes, aisément accessibles et partagées. Car, l'une des tâches majeures qu'elle s'est assignée dans sa démarche qualité, c'est la recherche permanente de l'optimisation (efficacité, efficience, simplification, réactivité, maîtrise des risques, etc.).

Avec l'amélioration du processus budgétaire, les résultats perçus au niveau de l'entreprise portent sur une logique d'organisation davantage orientée vers les finalités de l'entreprise et la production de valeur ajoutée, vers une dynamique de progrès et de capitalisation.

Toutefois, l'action de découper un processus en étapes n'est-elle pas désuète ? Ne serait-il pas mieux de considérer d'autres alternatives telles que : pour chaque type d'entreprise, son secteur d'activité, sa taille, son degré d'utilisation des TI, une méthode de BPR est-elle utilisée ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. ALAZARD Claude ; SEPARI Sabine (2001), *Contrôle de gestion DECF : manuel et application : DECF épreuve N°7*, 5^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, P.710
2. AKOKA Jacky, CHOKRON Michel, COMYN-WATTIAU Isabelle (2000), Une démarche d'aide au choix d'une méthode de reconfiguration de processus, P
3. AKOKA Jacky (2006), Processus et système d'information, GSI, P.82
4. BALLE Michael (2000), Guide pratique Reengineering des processus, Dunod, P. 192
5. BERLAND Nicolas (2002), le contrôle budgétaire, Paris, P. 120
6. HAMMER Michael.and CHAMPY James (1993), Re-engineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution, New York, Harper Collins,
7. DAVENPORT T. (1993), Process innovation : Reengineering Work through Information Technology, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press,
8. DEMEESTERE Renée ; LORINO Philippe ; MOTTIS Nicolas (1997), *Contrôle de gestion et pilotage*, Edition NATHAN, Paris, P. 251
9. FORGET Jack (1976), *Gestion budgétaire : de la prévision au contrôle*, Editions d'organisation, Paris, P. 139
10. GERVAIS Michel (1994), *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, 3^{ème} édition, Editions Ibert Entreprise, Paris, P. 221
11. GERVAIS Michel (2000), *Contrôle de gestion*, 7^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, P. 719
12. HUBERAC J-P (2001), *Guide des méthodes de la qualité*, 2^{ème} édition Maxima, Paris, P. 302
13. HUTIN Hervé (2004), *Toute la finance*, 3^{ème} édition, Edition Organisation, Paris, P.952
14. LECLERE Didier (1994), *Gestion budgétaire*, Editions Eyalets, Paris, P. 161
15. LOCHARD Jean (1998), *La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers*, Editions d'organisation, Paris, P.160
16. MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles (2002), *L'essentiel du contrôle de gestion*, Edition d'Organisation, Paris, P. 309
17. MARGOTTEAU Eric (2001), *Contrôle de gestion*, Editions Ellipses, Paris, P.480

18. MYKITA Patrick ; TUSZYNSKI Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Editions FOUCHER, Paris, P.287
19. SELMER Caroline (2003), *Construire et défendre son budget*, Editions Dunod, Paris, P. 235
20. SELMER Caroline (2003), *Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, Editions Dunod, Paris, P. 304

Cours & Codex

1. YAZI Moussa (2006), *Cours de Contrôle de Gestion, Audit & Contrôle de gestion*

Mémoires & Rapports

1. DIOP Pape Yanomami (2004), *Gestion budgétaire de l'hôpital Général de Grand-Yoff*, CESAG, Dakar, P. 134
2. DJATE Bertin (2003), *La pratique du contrôle budgétaire dans un Etablissement Public National : Cas de l'AGEFOP*, CESAG, Dakar, P. 100
3. KOUASSI Kouakou Alexis (2004), *Diagnostic de la gestion budgétaire du CESAG dans une perspective de la synergie avec la gestion de la trésorerie* CESAG, Dakar, P. 172
4. PODA K. Simon (2002), *La pratique du contrôle budgétaire dans un hôpital public : Cas du Centre Hospitalier National Yalgado Ouédraogo de Ouagadougou*, CESAG, Dakar, P. 155

Revue, Articles & Dossiers

1. BRUEL O., "La conception à "coût-objectif" : quelles implications pour les comptables",
2. CHIAPELLO E. & DELMON M.-H. (1994), Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement, *Revue Française de Gestion* : 49
3. LÉBOUCHE Sylvain (2002), De l'informatique décisionnelle à la multidimensionnalité en vue de présenter les fondements élémentaires du tableau de bord électronique, *Cahier de recherche n°1999-02* : 26

Conférences

1. AKOKA Jacky - CHOKRON Michel - COMYN-WATTIAU Isabelle (2000), Une démarche d'aide au choix d'une méthode de reconfiguration de processus . In *Association Information et Management*, (ref. CEDRIC 593)
2. AKOKA Jacky (2006), Processus et système d'information : Une démarche d'aide au choix d'une méthode de reconfiguration de processus

Sites Internet

1. Bunce & Al, Les fonctions du contrôle de gestion, www.management.free.fr 24/05/05
2. Frappier Gilles - Ernst & Young, <http://www.kleperformance.fr/kpey20> 04/11/06
3. Grouard Benoît et Meston Francis, L'entreprise en mouvement <http://metapoles.com/docs/introduction.PDF> 25/11/06
4. Pesqueux Yvon, Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie, <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/pesqueux.html>
5. Commission européenne, Guide pratique de prospective territoriale en France, P.201, <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/godet.html>, 2002
6. Michel Godet, Manuel de prospective stratégique. Tome 2 l'art et la méthode, P.359 1997, www.prospective-foresight.com
7. David Mollière, Management des processus et e-business, <http://david-molliere.net/index.php/blog/comments/management-des-processus-et-e-business/>, 2002
8. Christophe Germain, L'architecture des systèmes de contrôle de gestion : une analyse du rapport entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance, <http://www.management.free.fr/AFC/p17.pdf> 12/02/07
9. Jaap H.M. de Jonge, http://www.12manage.com/methods_bpr_fr.html, 11 11 06
BPR (Business Process Reengineering) Reengineering des processus de gestion
10. Allard Poesis Florence, fiche de lecture, Dunod, 2003, 128 P., Management d'équipe, http://www.techne-conseil.fr/pdf/management_d_equipe.pdf
11. Michael Hammer et James Champy, le reengineering, DUNOD, <http://www.sales-france.com/reengineering.php>, 1996
12. Froman B. et Gourdon C., Dictionnaire de la qualité, 228 p., <http://www.qualiteonline.com/glossaire-R-203-def.html>, 2003
13. ConseilAction, Dossier–Essais Le 15 novembre 2005, De la réingénierie aux

- processus, <http://www.conseilaction.com/viewDossier.php?id=115>, 13/11/06
14. Adequate, <http://www.adequate.fr/Reengineering%20Business%20Process%20Reengineering.htm>, 08/12/2006
 15. <http://www.aim2000.univ-montp2.fr/pdf/Akoka.pdf>, 19/11/06
 16. Michel Cédric, conseil & création (2003 / 2006)
http://www.decformations.com/contrôle_gestion/bbz.php, 15/11/06
 17. Eurodisney S.C.A., <http://www.eurodisney.com/data/266.pdf>, 14/01/2007
 18. http://www.univ-corse.fr/Guides/GPB/preparation/preparation_complet.pdf 15/01/07
 19. <http://www.oresys.fr/offre-39.html> : Planification et gestion budgétaire 15/01/07
 20. Vickoff Jean-Pierre, Reengineering, <http://www.rad.fr/boncde.htm> 22/10/06
 21. Villesèque Fabienne, Le processus budgétaire comme jeux d'interactions organisationnelles, http://www.afc-ca.com/docs_congres/congres2003/COM054.PDF, 12/12/06
 22. www.univ-nancy2.fr 15/04/07.

Documents internes

1. Manuel de procédures de la SODEFITEX (2006)
2. NDIAYE Diawara Mariétou (2004), BAMTAARE offre son expertise en milieu rural, *RENAISSANCE COTONNIERE*, (08) : 24-29
3. Sady NDIAYE (2005), Complexe agro-industriel de Vélingara : la SODEFITEX fait sa mue, *Journal de l'Economie*, (n°454 : 7)
4. SODEFITEX (2006), *RENAISSANCE COTONNIERE*, N° 08

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire/ Contrôleur de gestion

Annexe 2 : Questionnaire / Responsables des centres budgétaires

Annexe 3 : Tableau du dépouillement du questionnaire

Annexe 4 : Carte d'identité des processus : Elaboration et Suivi contrôle

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE/ CONTROLEUR DE GESTION

Objectif : Avoir une vision d'ensemble de l'entité et les contrôles mis en place pour la maîtriser

La procédure budgétaire au sein de votre organisation

1) Existe t'il une procédure budgétaire ? OUI NON

2) L'élaboration du budget se base sur :

- Les données d'un plan stratégique à moyen ou long terme
- Une nouvelle prévision chaque année

3) Le processus budgétaire démarre par :

- Une lettre de cadrage
- Une réunion de lancement
- Les deux
- Ni l'un ni l'autre
- Autre, précisez : -----

4) L'ensemble des responsables participe t-il à l'élaboration budgétaire ?

- OUI NON

5) La durée du processus budgétaire est :

- < 2mois < 3 mois < 4 mois > 4 mois

6) Le budget est-il toujours arrêté avant le début de l'exercice auquel il se rapporte ?

- OUI NON

7) Qui est responsable des différentes tâches du processus budgétaire ?

	Directeur Général	Directeur Financier	Comptable	Contrôleur de gestion	Directeur opérationnel	Autres, précisez
Définition des objectifs généraux						
Animation réunion de lancement						
Pilotage de la procédure						
Respect du planning						
Elaboration des tableaux/supports						
Saisie						
Définition des objectifs par département/service						
Arbitrages						
Consolidation						
Présentation /défense du budget						
Exécution du budget						
Analyse des écarts						
Tableau de bord du contrôle budgétaire						

Les bases d'élaboration du budget

8) Le budget se base sur :	Cochez les cases correspondantes
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	
Autres (précisez)	
-	
-	

La collaboration

9) Le budget est avant tout l'affaire du contrôle de gestion et de la Direction Financière :

OUI NON

10) Combien de personnes participent à l'élaboration du budget ?

11) Jusqu'à quel niveau dans l'organisation de l'élaboration ?

n-1 n-2 n-3 plus, précisez :

12) Avez-vous un projet de mise en place d'un progiciel d'élaboration budgétaire ?

OUI NON

13) Si oui, à quelle échéance ?

< 3 mois < 6 mois < 1 an > 1 an

Synthèse

14) Comment évaluez-vous votre processus budgétaire/élaboration et suivi 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				

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE / RESPONSABLES DES CENTRES BUDGETAIRES

Fonction de l'enquêté

Directeur de service Chef d'usine
 Chef de service Agent

Objectif : Avoir une vision d'ensemble de l'entité et les contrôles mis en place pour la maîtriser

Les bases d'élaboration du budget

1) Le budget se base sur :	Cochez les cases correspondantes
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	
Autres (précisez)	
-	
-	

La collaboration

2) Le budget est avant tout l'affaire du contrôle de gestion et de la Direction Financière :

OUI NON

3) Combien de personnes participent à l'élaboration du budget ? -----

4) Jusqu'à quel niveau dans l'organisation de l'élaboration ?

n-1 n-2 n-3 plus, précisez :

Le contrôle budgétaire et « rolling forecast » (ou re-prévision)

5) Existe-t-il un contrôle budgétaire régulier (Suivi Réel/budget) ?

OUI NON

6) Comment est-il fait (Démarche) ?

7) Périodicité : mensuelle trimestrielle semestrielle autre, précisez :

8) Les données du budget sont-elles régulièrement mises à jour ?

OUI NON

9) La re-prévision fait-elle l'objet d'une procédure ?

OUI, précisez de quelle durée : ----- NON

10) La re-prévision se fait t-elle sur un horizon glissant ?

OUI NON

11) Comment se fait-elle (Démarche) ?

12) Dans chaque département/service, les résultats/écarts sont régulièrement commentés et analysés :

OUI NON

13) Périodicité : mensuelle trimestrielle semestrielle autre, précisez :

14) Des actions correctives sont elles décidées ?

OUI NON

15) Si oui lesquelles ?

Votre diagnostic du budget aujourd'hui

16) Diriez-vous que le budget constitue une étape de l'accomplissement du plan stratégique ?
Et pourquoi selon vous ?

OUI NON

17) Comment est perçu le budget dans votre société ?

○ Le budget a valeur d'engagement :

OUI

NON

○ Le budget est exclusivement un mécanisme économique et financier

OUI

NON

18) Pour vous, le budget représente :	Cochez les cases correspondantes
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	
Autres (précisez)	
-	
-	

Les outils du budget

19) Solution utilisée (tableur, outil dédié, développement maison, progiciel,...) ?

Tableur Développement « maison » Progiciel, lequel ?

20) Quelles sont les sources d'information du budget ?

.....
.....

21) Quels sont les reproches que vous pourriez faire par rapport à la solution utilisée aujourd'hui ? (*plusieurs choix possibles*)

- a. Manque de fiabilité
- b. Peu collaboratif (envois de fichiers)
- c. Difficile de simuler, de travailler les hypothèses
- d. Maintenance du système délicate
- e. Manque de traçabilité de l'information
- f. Temps d'élaboration trop long au détriment de l'analyse
- g. Autres, précisez :

.....

21) Parmi ces reproches citez les 3 plus préjudiciables à vos yeux
(Classez par ordre croissant en reportant les lettres du dessus)

- 1.
- 2.
- 3.

Synthèse

22) Comment évaluez-vous votre processus budgétaire/élaboration et suivi 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				

Vos attentes par rapport au budget

23) Qu'est-ce qu'un budget pour vous ?

24) Qu'attendez-vous d'un budget ?

La valeur d'objectif

25) Le budget et les objectifs sont largement diffusés

OUI, comment ? ----- NON

26) Le budget n'est jamais révisé mais les résultats peuvent faire l'objet de projection en fin d'année

OUI NON

27) Que se passerait-il si vous n'établissiez pas de budget ?

28) Faut-il supprimer le budget ?

OUI NON

29) Donnez 3 arguments pour et 3 arguments contre la suppression du budget :

Pour :

-
-
-

Contre :

-
-
-

30) A quelles étapes du processus intervenez-vous ?

	Interventions
Définition des objectifs généraux	
Animation réunion de lancement	
Pilotage de la procédure	
Respect du planning	
Elaboration des tableaux/supports	
Saisie	
Définition des objectifs par département/service	
Arbitrages	
Consolidation	
Présentation /défense du budget	
Exécution du budget	
Analyse des écarts	
Tableau de bord du contrôle budgétaire	

31) Enumérer les différentes contraintes que vous rencontrez lors de l'élaboration et/ou du suivi-contrôle budgétaire ?

32) Remarques complémentaires :

ANNEXE 3 : TABLEAU DU DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE

N° questions fermées	REPONSES PAR CIBLE												OBSERVATIONS			
	DS			CU			CS			CG			DS, CU, CS, CG	DS, CU, CS, CG	DS, CU, CS, CG	DS, CU, CS, CG
	O	N	V	O	N	V	O	N	V	O	N	V	O	N	V	SYNTHESE
2	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	0%	100%	0%	100% N
5	20%	80%	-	100%	-	-	50%	50%	-	-	100%	-	43%	58%	0%	58% N
8	-	100%	-	34%	66%	-	-	50%	50%	-	100%	-	9%	79%	13%	79% N
9	-	40%	60%	66%	34%	-	50%	50%	-	-	100%	-	29%	56%	15%	56% N
10	-	60%	40%	34%	66%	-	100%	-	-	100%	-	-	59%	32%	10%	59% 0
12	60%	20%	20%	100%	-	-	50%	50%	-	-	100%	-	53%	43%	5%	53% 0
14	40%	60%	-	66%	34%	-	100%	-	-	100%	-	-	77%	24%	0%	77% 0
16	60%	40%	-	100%	-	-	50%	50%	-	100%	-	-	78%	23%	0%	78% 0
17	70%	20%	10%	100%	-	-	50%	-	-	-	-	-	55%	5%	3%	55% 0
25	80%	-	20%	66%	34%	-	100%	-	-	100%	-	-	87%	9%	5%	87% 0
26	20%	60%	20%	100%	-	-	50%	50%	-	100%	-	-	68%	28%	5%	68% 0
28	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	-	0%	100%	0%	75% N

DS = Directeur de Service
CU = Chef d'Usine
CS = Chef de Service
CG = Chef de Garage

O = Oui
N = Non
V = Vide

ANNEXE 4 : Carte d'identité du processus : ELABORATION ET SUIVI CONTROLE

RESPONSABILITES	
Pilote du processus : Responsable de la Cellule Contrôle de Gestion	
Objectifs du processus	
Clients	Objectifs
Elaborer les budgets Assurer un suivi contrôle budgétaire régulier	
Données d'entrées	Données de sortie
<ul style="list-style-type: none"> • Note d'orientation • Projets de budget • Données comptables 	Pré-budget Projets de budget pour le CA Budget définitif mensualisé

RESSOURCES	
<p>Humaines : Responsable de la CCG Responsable gestion budgétaire Directeurs de service Responsables budgétaires</p> <p>Matérielles : Informatiques : matériels portables, progiciels de gestion budgétaire, logiciels informatiques internes</p> <p>Documentation électronique et écrite</p> <p>Référentiels internes : Manuel de procédures Notes de service</p> <p>Référentiel externe :</p>	<p>Fournies/entretenues par : Cellule Contrôle de Gestion</p> <p>Service informatique et membres de la CCG</p> <p>Cellule Contrôle de Gestion</p>

ANNEXE 4 : Carte d'identité du processus : ELABORATION ET SUIVI CONTROLE

MESURES ET SURVEILLANCE

Indicateurs de performance :	Formules	Fournies par :
Taux de fiches budgétaires reçues à temps	$\frac{\text{Nombre de fiches budgétaires reçues}}{\text{Nombre de fiches budgétaires envoyées}} = 1$ (à la date limite)	CCG
Taux de réalisation du budget	$\frac{\text{Budget réalisé}}{\text{budget total}} \leq 1$	CCG
Taux de dépassement du budget	$\frac{\text{Budget réalisé}}{\text{budget prévu}} > 1$	CCG

PRINCIPALES ETAPES / ACTIVITES

Processus	Activités
d'Elaboration budgétaire
de Suivi contrôle budgétaire

ANNEXE 4 : Carte d'identité du processus : ELABORATION ET SUIVI CONTROLE

RISQUES		
Risques identifiés :	Activités concernées :	Moyens de maîtrise mis en œuvre :
Sous exploitation de l'outil informatique		
Dépassement ou insuffisance du budget	Exécution du budget	Entretien avec les dirigeants

AMELIORATIONS		
Risques identifiés :	Activités concernées :	Moyens de maîtrise mis en œuvre :
Sous exploitation de l'outil informatique		
Dépassement ou insuffisance du budget	Exécution du budget	Entretien avec les dirigeants