

CENTRE AFRICAÏN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

ISC / CESAG

CYCLE :M.P.T.C.F

Institut Supérieur de Comptabilité (ISC)



**Mémoire de fin d'Etudes
2002/2004**

**LE SUIVI BUDGETAIRE DANS LES
STRUCTURES A FORTE CROISSANCE :
Cas de la SONATEL**

Présenté par : M. Seydina SY

M. P.T.C.F 2^e Promotion

Directeur de Mémoire :

**Abdoulaye Seck
Chef du Service Budget de la
Sonatel**

DEDICACES

A ma femme, pour ses encouragements et son soutien indéfectible

A mes chers enfants pour tout ce qu'ils représentent pour moi.

CHSAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

La confection de ce mémoire nous offre l'occasion de formuler des remerciements

A Allah le tout puissant

A mes parents

Au corps professoral de l' I.S.C

A mon Directeur de mémoire Monsieur Abdoulaye Seck, chef du service Budget de la Sonatel, pour sa disponibilité, son soutien et surtout sa volonté d'aider.

Au Directeur Général de la Sonatel et de ses collaborateurs.

A Monsieur Moussa Yazid sous Directeur de l'I.S.C et responsable du programme Audit et Contrôle de gestion pour ses orientations.

Aux dévoués personnels de l'I. S .C : Monsieur Diop, Mademoiselle Ndiaye et Monsieur Youssoufou pour leur disponibilité.

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

SICO	Système d'information commerciale
D.G.A	Direction Générale Adjoint
D.C.E.	Direction commerciale entreprises
D.C.P.	Direction commerciale Grand public et Professionnel
D.F.C.	Direction Financière et Comptable
D.C.G.	Département Contrôle de Gestion
D.M.E.	Département Marketing Entreprise
P.P.E.	Plan prévisionnel d'exploitation
A.C.	Agence Commerciale
A.R.	Agence Régionale
A.C.O	Agence Commerciale Opérateurs
A.G.C.C.	Agence Commerciale de Grands Comptes
S.Q.S.	Service qualité de service
S.E.L.	Service Encaissement et Logistique
COM	Département Comptabilité générale
D.F.	Département Finances
S.C.A	Service Comptabilité Analytique
S.G.A.	Service Analyse de gestion

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

A) TABLEAUX :

Tableau n° 1	Synoptique des chiffres clés	Page 33
Tableau n° 2 :	de répartition des effectifs par direction au 31/12/04	Page 41
Tableau n° 3 :	Taux d'encadrement global au 31/12/2004	Page 41
Tableau n° 4 :	Réalisations du Suivi budgétaire	Page 49
Tableau n° 5 :	Trafic au départ (marché global)	Page 59
Tableau n° 6 :	Parc Abonné (Mobile et Fixe)	Page 60

B) FIGURES :

Figure n° 1 :	Diagramme du Modèle d'analyse	Page 26
Figure n° 2 :	Diagramme circulation structure du capital	Page 30
Figure n° 3 :	Histogramme des chiffres clés	Page 34
Figure n° 4 :	Organigramme de la Direction Financière et Comptable	Page 42
Figure n° 5 :	Organigramme du Département Contrôle de Gestion	Page 43
Figure n° 6 :	Organigramme du Service Budget	Page 44

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	3
I- LE CONTEXTE.....	4
II- PROBLEMATIQUE	4
III- OBJECT DE L' ETUDE.....	5
IV- OBJECTIF DE L' ETUDE.....	5
V- PERTINENCE DE L' ETUDE	6
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE 1 : PRATIQUE DU SUIVI BUDGETAIRE	10
1.1- DEFINITIONS ET METHODES DE SUIVI BUDGETAIRE.....	10
1.1.1- DEFINITION.....	10
1.1.2- Les méthodes de suivi de suivi budgétaire	13
1.1.3- Les spécificités du secteur	19
CHAPITRE 2 : PRATIQUE DU SUIVI BUDGETAIRE ET MAITRISE DE	
L'EVOLUTION DE L'ENTREPRISE	20
2.1- INTRODUCTION.....	20
2.2- SUIVI BUDGETAIRE OUTIL ESSENTIEL DE PILOTAGE ET DE MAITRISE	
DE L'ENTREPRISE.....	21
2.2.2- Suivi budgétaire et pilotage.....	21
2.2.3- Suivi budgétaire et Réactivité	23
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	24
2-3- LE MODELE D'ANALYSE.....	25
DEUXIEME PARTIE : LE SUIVI BUDGETAIRE A LA.....	28
SONATEL.....	29
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SONATEL.....	29
1.1-.....	PRESENTATION DE LA SONATEL
.....	29
1.3- MISSIONS	31
1.4- SECTEUR D'ACTIVITES	31
1.5- ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT	35
1.5.1- Les organes délibérants.....	35
1.5.2- Les organes d'animation.....	37
CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DU SUIVI BUDGETAIRE A LA	
SONATEL.....	45
2-1- LE CONTEXTE	45
2.1.1- Description du suivi budgétaire à la Sonatel.....	45
CHAPITRE 3 : ANALYSE DU SUIVI BUDGETAIRE.....	48
3.1- LES POINTS FORTS DU SUIVI BUDGETAIRE A LA	48
SONATEL.....	48
3.1.1- Suivi budgétaire sur les budgets minimums	48
3.1.2- Suivi budgétaire des réalisations des budgets plans d'actions	48
3.1.3- Réalisations du suivi budgétaire à la Sonatel	49
3.2- LES FAIBLESSES DU SUIVI BUDGETAIRE A LA SONATEL	50
3.2.1- Au niveau des budgets minimums	50
3.2.2- Au niveau des budgets plans d'actions	50
3.3- LES RISQUES ENCOURUS.....	51
3.3.1- Au niveau suivi des projets.....	51
3.3.2- Au niveau des marchés	51

CHAPITRE 4 : UNE NOUVELLE PRATIQUE DU SUIVI.....52

BUDGETAIRE52

4-1-DEFINITION DES ATTENTES.....52

4-1-1- Définition des besoins52

4-1-2- Une méthode fiable53

4-1-3- Une méthode rapide53

4-1-4- Une méthode simple et évolutive.....53

4.2-..... LA CRITIQUE DES BESOINS.....54

4.2.1- Une faible évolution des techniques54

4.2.2- Un nouveau type de marché54

4.3.1- Définition du tableau de bord55

4.3.2- Contenu du tableau de bord55

4-3-3- Conception du tableau de bord56

4-3-4- Dépassement du tableau de bord traditionnel56

4-3-5- Le tableau de bord prospectif.....56

4-4- DES TABLEAUX DE BORD SPECIFIQUES AUX OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS57

4.4.1- Une méthode moderne57

4.4.2- Rapidité et Simplicité57

4-4-3- Efficacité et Adaptabilité.....57

4.5-..... QUELS INDICATEURS AUX OPERATEURS ?.....58

4.5.1- Le nombre de minutes de communications vendues59

4.5.2- La situation du parc d'abonnés59

4.5.3- La Part de marché.....60

CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS62

5.1- Par rapport au système d'information (S.I.G).....62

5.1.1- Conditions de Réactivité62

5.1.2- Assurer un Suivi Complet et Global63

5.2- Par rapport aux écarts essentiels.....63

5-2-1- Mise en place d'une gestion par exception63

5.2.2- Anticipation des changements63

CONCLUSION GENERALE65

INTRODUCTION GENERALE

La déréglementation provoquée par l'ouverture du marché historique aux opérateurs privés constitue un tournant décisif dans le développement du secteur des télécommunications.

L'avènement de nouvelles technologies de l'information et les phénomènes de la mondialisation des économies ont instauré un jeu concurrentiel acerbé sur un marché qui jadis appartenait à une société nationale.

La maîtrise de la technologie ne constitue plus à elle seule un avantage concurrentiel garantissant la réalisation de marge substantielle dans un secteur marqué par une très forte croissance.

Ces ruptures ont eu un impact sensible sur l'ensemble du secteur ; ce qui a poussé les dirigeants à mettre en place de plans de maîtrise de l'évolution de leurs entreprises à travers un suivi budgétaire efficace.

Suivre les réalisations budgétaires signifie posséder des informations claires et synthétiques représentant l'évolution réelle de l'entreprise par rapport aux planifications.

La réalisation budgétaire se fait par une vérification régulière des résultats et une estimation ; la réussite d'un tel pari passe par la mise en place d'un système d'informations pertinent comme le soulignent Jean Louis Malo et Jean Michel Mathé « Le système d'informations d'une organisation ne doit présenter aux décideurs que des données pertinentes par rapport à leur intelligence d'un problème à la détermination d'une action. »¹

En conséquence « la recherche et la collecte d'informations pertinentes deviennent un facteur clé de succès et se présentent comme un outil essentiel permettant l'amélioration et la maîtrise de la gestion des organisations. »

¹Malo Jean L et Mathis Jean M, L'essentiel du contrôle de gestion, Ed d'organisation, Paris (1998 : 50)

I LE CONTEXTE

Le suivi budgétaire est d'autant plus nécessaire que les opérateurs de télécommunications en matière de téléphonie mobile, se trouvent confrontés à un problème de maîtrise de leur évolution.

En général, la plupart des sociétés ont des systèmes budgétaires ; mais elles ne disposent pas d'outils adéquats pour suivre efficacement leur évolution à partir des budgets.

Dans le contexte actuel, l'environnement de l'entreprise est beaucoup plus instable, non linéaire et par conséquent, le besoin d'anticipation devient indispensable pour assurer la continuité de l'exploitation.

En effet, confrontés aux problèmes de maîtrise de l'évolution et de réactivité de l'entreprise dans un environnement complexe et changeant, marqué par une très forte croissance, les dirigeants de la SONATEL ont vite pris conscience de la nécessité de disposer d'outils adaptés du système d'information de gestion pour avoir une bonne visibilité sur le pilotage et l'appréciation réaliste de l'atteinte des objectifs.

En conséquence, dans un tel environnement de turbulence avec la rapidité des changements et la constance des imprévus, le suivi des réalisations budgétaires se présente comme un outil stratégique tant dans la recherche de maîtrise de son évolution que de compétitivité, d'efficience et de réactivité.

II- PROBLEMATIQUE

Différents outils de contrôle et de suivi budgétaire ont été mis en place depuis la création de la Sonatel en 1985.

Cependant, des difficultés majeures sont rencontrées dans la mise en œuvre et l'application de ces outils provoquant ainsi des dysfonctionnements et blocages importants à savoir :

- Sous évaluation des coûts de revient et de certaines prestations fournies aux clients plus particulièrement dans le calcul des coûts d'interconnexion entre les différents opérateurs.
- La réalisation fréquente et permanente de dépassement budgétaire caractérisé par le volume de demande de rallonges et de transferts de crédits budgétaires.

➤ Enfin l'absence d'instruments de mesure flexibles et fiables pour apprécier le pilotage de l'entreprise en situant l'entreprise dans son contexte. Ces problèmes qui ont le plus souvent conduit aux changements d'outils ont eu alors comme conséquences :

- ✓ Une réactivité souvent trop lente provoquée par sa taille et sa culture.
- ✓ Un manque de flexibilité (du fait du dynamisme de la croissance des marchés et des évolutions difficilement prévisibles).

Afin de trouver une solution globale à toutes ces difficultés, les dirigeants de la SONATEL ont décidé de mettre en place une nouvelle pratique du suivi budgétaire à travers les réalisations budgétaires qui répond au contexte spécifique du secteur des télécommunications sans en inventer de nouveaux outils mais simplement en les adaptant au contexte.

Pour se limiter au cas de la Sonatel, nous allons nous poser la question à savoir :

- Comment suivre efficacement les réalisations budgétaires dans un environnement complexe et changeant ? Autrement dit, en quoi un suivi budgétaire dynamique aide-t-il l'entreprise à assurer une bonne maîtrise de son évolution et enfin voir si la mise en place d'outils flexibles met la Sonatel dans une situation de réagir et surtout d'anticiper ?

Ce sont là, autant de préoccupations auxquelles nous tenterons de répondre dans cette étude à travers ce thème : le suivi budgétaire dans les structures à forte croissance : cas de la SONATEL/ SENEGAL.

III- OBJET DE L'ETUDE

La présente étude a pour objet d'évaluer le suivi budgétaire dans les structures à forte croissance, afin de s'imprégner de la pratique du suivi budgétaire en cours à la Sonatel.

IV- OBJECTIF DE L'ETUDE

Au regard de l'instabilité de l'environnement économique et social, les entreprises comme la Sonatel se doivent de mettre en place une nouvelle pratique du suivi budgétaire adaptée au contexte pour contrôler efficacement les réalisations des budgets.

L'objectif de cette étude est d'une part de montrer l'importance du suivi efficace des réalisations budgétaires dans la maîtrise de l'évolution de l'entreprise et de permettre d'autre part

à la Sonatel d'assurer les conditions de mise en œuvre pour une plus grande réactivité compte tenu de sa taille et de sa culture.

Ce travail comprend deux parties :

La première partie intitulée «le suivi budgétaire et le système budgétaire dans l'entreprise» passe en revue les définitions des budgets, les méthodes de suivi budgétaires actuelles utilisées pour ensuite montrer l'importance du suivi budgétaire dans le pilotage stratégique et opérationnel de la société.

La deuxième partie intitulée «la nouvelle pratique de suivi budgétaire» consacrée essentiellement aux effets du suivi budgétaire efficace sur la maîtrise de l'évolution de l'entreprise et de sa capacité de réagir en suggérant une pratique correspondant au mieux aux impératifs de l'environnement interne et externe à travers une analyse critique de l'existant.

Nous allons enfin procéder à la formulation d'un certain nombre de recommandations.

V- PERTINENCE DE L' ETUDE

La pertinence de cette étude est de nous permettre de mieux appréhender le suivi budgétaire et sa place dans le système de contrôle des dérives par rapport aux trajectoires fixées et de la maîtrise de la rentabilité de l'entreprise.

PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE

***LE SUIVI BUDGETAIRE ET LE SYSTEME BUDGETAIRE
DANS L'ENTREPRISE***

Le système budgétaire en tant qu'outil d'aide à la décision doit s'intégrer dans le système d'information globale de l'entreprise pour une meilleure appréciation de la situation réelle de celle-ci.

Michel Gervais définit le système budgétaire comme « Un système prévisionnel à court terme comprenant des budgets et un système de contrôle budgétaire. »²

Ainsi le système budgétaire dans l'entreprise doit être à la fois un système d'information fiable et un moyen efficace de coordination et d'incitation pour une meilleure appréciation de la situation réelle de l'entreprise. Il doit toutefois, dans la mesure, où il concerne un groupe d'individus être accepté pour être opérationnel. La connaissance du groupe humain auquel il s'applique est une condition essentielle de sa réussite.

Dans cette optique, le budget est conçu comme un plan destiné à l'affectation des ressources et à l'assignation des responsabilités. Par souci d'efficacité, le système budgétaire doit naturellement être coordonné avec la procédure de planification sur la forme, c'est-à-dire au niveau de la définition des documents et des calendriers comme sur le fond, c'est-à-dire au niveau des choix d'objectifs et des plans d'action en vue d'assurer la cohérence des choix pour le court terme et des choix pour le long terme.

L'objet de la planification est d'analyser et de prévoir l'évènement pour identifier les besoins de l'entreprise à terme et de choisir la manière de les satisfaire ; Autrement dit, il s'agit d'étudier et de choisir une stratégie puis de fournir des réponses concrètes à des questions opérationnelles mettant en jeu l'avenir de l'entreprise.

À partir des budgets, un système de régulation est mis en œuvre ; c'est ce que réalise le contrôle budgétaire qui correspond en effet selon M. Gervais à une comparaison permanente des valeurs réalisées aux prévisions figurant aux budgets afin de :

- Rechercher la ou les causes d'écarts
- Prendre des mesures correctives qui pourraient essentiellement s'avérer nécessaires.
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Toujours dans le même ordre d'idée, Michael .F.Van Bréda définit le contrôle budgétaire comme « la comparaison des données chiffrées constatées en fin de période avec des données chiffrées prévisionnelles. »³

² Gervais Michel, Contrôle de gestion par le système budgétaire, Ed Vuibert Entreprise, Paris (1987 : 16)

L'entreprise devant faire face à une compétition et à une globalisation accrue pouvant affecter sa survie trouve à travers un suivi budgétaire efficace un outil rédempteur. Le suivi budgétaire peut être défini comme le moyen de mesurer les résultats périodiquement, les comparer aux budgets et interpréter les écarts pour décider des actions correctives afin d'atteindre les objectifs.

Il s'avère nécessaire de distinguer le contrôle budgétaire du suivi budgétaire d'autant plus que le suivi budgétaire efficace aide à faciliter le contrôle budgétaire en soulignant les aspects stratégiques et l'impact global des actions menées.

Au vu de toutes ces remarques, le système budgétaire et le suivi budgétaire représentent un atout stratégique pour l'entreprise.

L'objet de cette partie est de montrer l'intérêt du suivi budgétaire dans l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif nous allons d'abord passer en revue le suivi budgétaire et analyser les différentes méthodes de suivi budgétaire dans un chapitre I pour ensuite aborder la pratique du suivi budgétaire.

³ Breda Michael F.V, Contrôle de gestion, Ed Publi-Union, Stamford (1991 : 30)

CHAPITRE 1 : PRATIQUE DU SUIVI BUDGETAIRE

En général, les sociétés élaborent chaque année des budgets. Quelles en sont les raisons ? Que représentent-ils ? Quelle en est l'utilité ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Ce sont autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre.

La budgétisation contraint les entreprises à suivre, à gérer leur croissance réelle par rapport à leurs prévisions. C'est-à-dire corriger les écarts défavorables tout en cherchant à optimiser les écarts favorables.

Nous allons, au vu de toutes ces considérations sur les budgets tenter de donner une définition succincte du suivi budgétaire avant de passer en revue les méthodes de suivi budgétaire au travers des objectifs des entreprises en fonction de leurs propriétés et notamment de leurs avantages et de leurs inconvénients.

1.1- DEFINITIONS ET METHODES DE SUIVI BUDGETAIRE

1.1.1- DEFINITION

Nous avons voulu mettre en exergue l'intérêt que suscitent le montage et le suivi des budgets dans un premier temps et procéder à un essai de définition du budget pour mieux camper le problème.

a) Pourquoi monter et suivre un budget ?

La budgétisation répond pour une entreprise à deux objectifs :

D'une part, elle offre aux partenaires et aux actionnaires une image positive et dynamique de l'entreprise ; Dans ce cas le budget correspond à un contrat passé entre l'entreprise et ses actionnaires. Ces derniers attendent un niveau de rentabilité qui leur a été proposé lors de la présentation du budget.

D'autre part, cela permet de présenter la situation et la structure financière d'une société telle qu'elle devrait être dans un futur proche ; Le budget fournit à la direction un document permettant de voir et de prévoir les actions à mener pour atteindre les objectifs fixés.

Le budget en tant qu'outil de gestion dynamique, est une représentation chiffrée et détaillée du « business plan »⁴ et permet de savoir précisément comment le plan prévisionnel d'exploitation sera réalisé ; en effet les différences entre les résultats réels et les résultats escomptés sont chiffrables et imputables directement à des départements.

Le budget peut alors être défini comme un ensemble de processus consistant à établir sur la base d'un programme d'activités en volume des prévisions chiffrées de recettes et dépenses qui serviront ultérieurement de référence pour apprécier les réalisations par rapport aux objectifs et prendre des mesures correctives. En d'autres termes le budget n'est que la traduction monétaire des plans d'actions ou plans opérationnels qui découle du plan stratégique.

Selon Henri Bouquin « le budget est (ou devrait être) l'expression comptable et financière des plans d'action retenus et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergeant vers la réalisation des plans opérationnels »⁵.

b) Du « business plan » au budget

Le business plan est un plan stratégique à trois, six voire même dix ans. C'est un programme simple, pragmatique mais précis sur la manière d'exploiter des opportunités et d'affecter des ressources. Le business plan ou le plan prévisionnel d'exploitation a pour principale fonction la recherche de capitaux ; Il forme aussi un cadre de politique générale à l'entreprise pour guider sa croissance car il regroupe toutes ses fonctions et offre des directives globales et cohérentes pour l'ensemble de la société.

Il est possible de représenter la situation future et de savoir si les objectifs à moyen terme présentés aux actionnaires et détaillés dans le business plan seront réalisables ou non. Au cas où les objectifs ne seraient pas atteints, les documents seront révisés afin de réajuster les objectifs lors du conseil d'administration.

Enfin la création du budget est un travail long qui requiert la participation de tous les acteurs.

⁴ Livingstone John Leslie, Haward Business Review, MBA Finance, Ed Nouveaux Horizons (1989 : 122)

⁵ Bouquin Henri, contrôle de gestion, Edition Sirey Paris (1997 : 294)

Selon la culture d'entreprise et celle du dirigeant, le Business plan peut être réalisé sur un modèle budgétaire c'est-à-dire très précis ou au contraire correspondre à une représentation par grande masse. Chacune de ces représentations correspond à des besoins et à des situations différentes.

c) Propriétés du budget

Un budget est créée afin d'augmenter le retour sur investissement initial car différentes situations et scénarii ont été prévus pour aborder l'évolution du marché ; Néanmoins, pour que la planification budgétaire soit efficace, certaines règles doivent être respectées.

- 1) les budgets doivent fixer des objectifs précis et mesurables.
- 2) Les budgets doivent être des programmes d'action.
- 3) Les contrôles lors de la planification budgétaire doivent être correctement effectués afin de fournir un cadre d'évaluation des performances.
- 4) La participation de tous les salariés est nécessaire ; cela favorise la collaboration et l'esprit d'équipe.
- 5) La planification budgétaire peut être utilisée comme un moyen de mobilisation du personnel.
- 6) Les budgets doivent couvrir l'ensemble des activités
- 7) Les budgets doivent expliciter le contenu du système d'autorité
- 8) Les budgets doivent être des systèmes d'information permettant d'agir
- 9) Les budgets doivent être couplés à un système d'indicateurs leur permettant d'avoir un caractère motivant.

Le budget se doit d'être le point d'équilibre entre les attentes des actionnaires et les objectifs ambitieux mais réalisables des salariés.

Il faut enfin noter que sur un marché à forte croissance comme celui des télécommunications, il est presque impossible de déterminer les options à retenir du fait de l'environnement très instable et changeant. C'est alors que certaines sociétés imaginent différents scénarii. A chaque scénario correspond un budget.

Une telle méthode permet à l'entreprise d'envisager différentes possibilités d'évolution et donc de prévoir et assimiler les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs ; mais avec le risque de perdre la continuité nécessaire pour la compréhension des salariés de la stratégie et

de l'optique qui changent avec le marché. Enfin, une bonne compréhension du budget et de son processus aide à faciliter le suivi budgétaire.

Le suivi budgétaire aura ainsi pour missions essentielles d'analyser et d'informer sur la situation financière et économique de l'entreprise. Il met en place et anime des outils afin d'obtenir un suivi régulier des coûts. Le suivi budgétaire confronte alors les taux réels des réalisations aux taux prévus afin de dégager les écarts et les analyser ; le but ultime étant de mesurer les actions correctrices pour comprendre pourquoi les objectifs n'ont pas été atteints.

1.1.2- Les méthodes de suivi de suivi budgétaire

Nous allons présenter les différentes méthodes de suivi budgétaire communément employées par les entreprises en dégagant leurs forces et leurs faiblesses ; Il en existe de nombreuses mais bien souvent elles empruntent des éléments d'analyse issus des quatre méthodes suivantes.

a) Le Reporting

Le Reporting est une méthode de suivi budgétaire fondée sur l'analyse des écarts entre les coûts réels et les coûts prévisionnels utilisés dans toutes les sociétés, des plus grandes aux plus petites.

Le reporting désigne l'ensemble des informations relatives aux réalisations d'une période préparée pour un niveau de responsabilité supérieur. Bescos définit le reporting comme « le tronc commun d'informations économiques, financières et de gestion qui relient les entités de gestion décentralisées à leur centre de coordination ».⁶

Il consiste en la remontée des informations comptables vers la direction, généralement mensuelle, il renseigne sur la position exacte de l'entreprise à une date donnée.

C'est une situation comptable comme celle de fin d'exercice avec équilibrage des comptes dans des conditions similaires à celles de sa clôture. Le contenu du reporting doit correspondre aux différents éléments présentés lors du budget ; il met ainsi en évidence le chiffre d'affaires et les différents coûts supportés par la structure.

⁶ Besco P.L et Al, le contrôle de gestion et management, Ed Montchrestien, Paris (1997 : 27)

MALO et MATHE identifient trois principes à la base du reporting : « le principe d'exécution, le principe de contrôlabilité et de correction ».⁷

- le principe d'exécution : pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique, l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est au rouge.
- le principe de contrôlabilité : ce sont surtout des rubriques qui dépendent du responsable des unités qui sont suivies, ce qui évitera d'évaluer le responsable sur un indicateur qu'il ne maîtrise pas ;
- le principe de correction : s'il y'a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de préparer une action corrective

Dans le cas spécifique des grandes entités, il est souvent tenu deux types de reporting : le reporting comptable et le reporting financier.

C'est une étape incontournable pour la société et constitue le seul moyen de connaître les différents moments de son exercice, sa situation financière précise.

1) L'analyse des écarts

Un des axes d'analyse du reporting consiste en la comparaison et l'étude des écarts entre les coûts réels et les budgétés ; Les directions opérationnelles ont connaissance des éléments sur lesquels elles réalisent des gains et ceux qui génèrent des pertes. L'analyse des écarts sur la situation interne de l'entreprise indique si les différences constatées par rapport aux budgets sont d'origine technique avec une production moins rentable que celle initialement prévue ou économique par les coûts d'achat des matières premières.

Cependant, l'interprétation classique des écarts et le système sanction récompense qui lui est associés doivent être remplacés ou du moins confortés par un système centré sur la réactivité.

Ce type d'analyse détermine par une approche financière les atouts et les faiblesses d'une structure ; elle a également pour objet d'accroître systématiquement sa rentabilité interne par une responsabilisation et une motivation de chaque centre de profit.

⁷Malo et Mathé in Dayand Armand et collaborateurs, manuel de gestion, volume 1, ellipse Ed marketing S.A, Paris (1999 : 813)

2) L'analyse des coûts

Pour que le suivi budgétaire et l'analyse des écarts soient optimums, la société définit dans le budget initial les coûts qu'elle considère normaux ou standards pour son activité. Puisque toute une partie de l'analyse des écarts consiste à déterminer si chaque écart est provoqué par une différence de coûts entre les prévisions et la réalité, l'entreprise analyse ses différents coûts de fonctionnement. Une analyse des coûts précise et correspondant aux attentes en matière d'information, informe la direction et les directions opérationnelles sur les centres d'utilisation des ressources à structurer afin d'augmenter par service et finalement globalement la rentabilité de la société.

Cependant, les fonctions principales du reporting à savoir, la détermination des écarts et la mise en place d'actions correctrices sont souvent faites à posteriori.

b) Le suivi par produit

Le suivi budgétaire par produit est possible lorsque les budgets sont montés et attribués par produit ou famille de produits. Cette méthode de suivi budgétaire
Très particulière n'est pas adaptée à toutes les entreprises.

1) Un outil adapté à certaines entreprises

Le suivi des réalisations par produit est un outil de gestion adopté généralement par les sociétés qui ont d'importants portefeuilles de produits. La société ne gère plus de centre de profit comme le marketing, la vente, la production, la finance mais des produits.

Cependant, il est rare de trouver une structure orientée vers les produits. Le suivi budgétaire par produit est souvent accompagné de deux types d'analyse :

D'une part une analyse de marges standard par produit ; Cette analyse permet de déterminer et de comparer les différentes contributions des produits au bénéfice de la société, d'autre part, une analyse de la marge brute réelle par produit.

Ainsi l'entreprise peut savoir par produit ou famille de produits lesquels sont les plus rentables et ceux que la société cherche soit à lancer soit à abandonner étant donné leur faible contribution.

L'analyse des coûts par produit permet d'affiner le concept global de rentabilité de l'entreprise. L'insuffisance des analyses basées sur les résultats passés et actuels rend nécessaire l'élaboration des coûts préétablis et ce à fin de mieux prévoir les performances attendues par produits ou secteurs d'activité.

Le suivi budgétaire par produit présente un avantage majeur ; il permet de détecter les produits, les marchés, les clients, les secteurs qui ont une rentabilité, une croissance non conforme aux objectifs définis par la société mais génère une importante quantité de travail : ce qui alourdit la comptabilité analytique.

c) Les budgets dynamiques

La particularité des budgets variables ou dynamiques est de prévoir différents niveaux d'activités en plus du budget de base, ils fournissent aux dirigeants des informations supplémentaires et affinées comme le niveau budgété et le niveau du coût réel.

Ces budgets ont évolué avec le développement de l'outil informatique ; La particularité des budgets dynamiques ou glissants est qu'ils sont révisables non pas semestriellement comme pour la majorité des budgets mais à chaque sous période souvent le mois voire la quinzaine ou la semaine.

Ainsi, l'évolution du marché est prise en compte dans les objectifs fixés par le budget initial. Le budget dynamique revalorise en terme quantitatif les recettes et les dépenses à atteindre ou à ne pas dépasser à chaque sous période considérée.

1) Un outil évolutif

Cette méthode de suivi budgétaire semble correspondre aux attentes des sociétés situées sur des marchés en pleine évolution ou en très forte croissance. Mais revaloriser le budget régulièrement demande une implication permanente et forte de l'ensemble des acteurs d'une société.

L'élaboration des budgets devient plus rapide puisque tenant compte des paramètres imposés par le marché comme ceux imposés par le « business plan ».

2) Un outil d'analyse

Réaliser un suivi budgétaire en utilisant uniquement des budgets dynamiques est intéressant pour « un start-up » ou pour une société se situant sur un marché en très forte croissance car il n'y a pas d'analyse proprement dite liée aux budgets glissants. En effet l'objectif de ces sociétés est principalement de réévaluer en permanence les objectifs établis initialement. Il serait intéressant de corréler cet outil budgétaire à une analyse de croissance réelle ; c'est-à-dire mesurer la croissance de l'entreprise en terme de part de marché, de rentabilité ou de taux de pénétration par rapport à la croissance du marché global. Le point de repère de l'entreprise n'est plus son historique mais son marché et son milieu quotidien.

d) Les tendances

Le suivi budgétaire par la création des tendances est une méthode qui représente une évolution budgétaire et qui utilise les outils actuels de gestion. Alors que les méthodes budgétaires présentées semblent se suffire à elles-mêmes, la réalisation des tendances cherche à les regrouper

Pour réaliser ces tendances, un reporting mensuel est nécessaire afin de connaître l'évolution réelle de la société par rapport à ses prévisions mais également par rapport au marché.

Officiellement les tendances sont réalisées trimestriellement mais peuvent être réalisées à tout moment de l'année à la demande de la direction. L'avantage de cette méthode de suivi est de correspondre à la vie budgétaire de la société.

Le développement de l'outil informatique permet de centraliser l'information selon les niveaux de responsabilité et de fournir les moyens nécessaires à la réalisation des tendances et pour monter ces « budgets bis ». Les résultats de l'analyse par les tendances doivent encore être complétés et affinés par une connaissance approfondie de la société et de son marché, cela augmentant leur pertinence et l'étendue de la validité tout en facilitant la réalisation des tendances.

e) Les Caisses d'Avance

Il s'agit plus particulièrement de mise à dispositions de fonds destinés à juguler les dépenses de fonctionnement courant des structures décentralisées en ce qui concerne les dépenses de faibles montants (distribution de factures, prestation de service de nettoyage et de gardiennage, main d'œuvre occasionnelle ou intérimaire, pièces détachées etc..).

L'objectif visé était de rendre plus autonomes les structures décentralisées et leur éviter les blocages et les dysfonctionnements dans le cadre de l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés.

La mise en place et la gestion des caisses d'avance remontent à mille neuf cent quatre vingt dix (1990) et ont entre temps subi plusieurs mutations compte tenu du changement de contexte et d'un environnement économique et social turbulent et changeant. C'est ainsi que les montants alloués pour l'approvisionnement de ces caisses sont passés de cinq cents mille francs c.f.a (500.000 francs c.f.a) à dix millions de francs c.f.a (10.000.000 francs c.f.a) ; soit une augmentation de cinquante pour cents (50%) du montant initial.

Entre autres moyens de suivi et contrôle de l'exécution des dépenses, une procédure de gestion des caisses vient compléter les outils en place pour assurer une meilleure visibilité sur les dépenses à faibles montants. La cadence de renouvellement des caisses est simplement liée à la justification, à la certification et la comptabilisation des dépenses effectuées en fonction des mises à dispositions précédentes.

Nous retiendrons en conclusion, que la méthode de suivi budgétaire universelle n'existe pas. L'organisation interne de l'entreprise, les spécificités du marché sur lequel elle se situe influencent automatiquement et profondément la méthode de suivi budgétaire à utiliser.

Une société doit tenir compte de sa culture d'entreprise et de celui de son dirigeant ; dès lors, les plans et les budgets ne peuvent pas avoir la même valeur. Ils peuvent servir de représentation de grands équilibres financiers ou au contraire des objectifs précis et chiffrés à atteindre sinon à dépasser. Pour toutes ces raisons, il semble important de tenir compte des spécificités internes et externes dans la mise en place de toute stratégie destinée à assurer la continuité de l'exploitation.

1.1.3- Les spécificités du secteur

Caractérisé par de très fortes mutations qui sont la résultante d'une croissance accélérée et inachevée, le secteur des télécommunications présente des spécificités externes et internes importantes. Une prise en compte de tels facteurs dans la mise en place d'outils d'aide au pilotage et à la prise de décisions contribue largement à recentrer l'entreprise dans son marché.

1°) Les spécificités externes : Le marché

Le secteur des télécommunications peut être considéré comme un segment d'activité présentant deux particularités qui lui sont propres. Il s'agit d'une part de l'évolution historique du marché caractérisée par l'avènement du mobile au Sénégal et la venue d'un second opérateur sur le marché ; en l'occurrence Sentel, d'autre part de la régulation de ce marché par une autorité politique : l'agence de régulation des télécommunications (A.R.T.) qui freine son développement.

2°) Les spécificités internes

Elles sont pour la plupart d'ordre financier et commercial. A l'instar des « start-up », il s'agit de structures qui, en dehors de leur statut de filiales de grands groupes, nécessitent beaucoup de capitaux pour juguler leurs programmes d'investissement et sont l'objet sur le plan commercial de dépassement des objectifs du fait de la croissance.

CHAPITRE 2 : PRATIQUE DU SUIVI BUDGETAIRE ET

MAITRISE DE L'EVOLUTION DE L'ENTREPRISE

2.1- INTRODUCTION

La turbulence de l'environnement économique et social, les effets de la crise mondiale, le rôle perturbateur de l'inflation, l'entrée en scène de nouveaux concurrents ont entraîné une modification radicale de la conception stratégique.

L'objectif n'est plus de quantifier dans les moindres détails et sur cinq ou dix ans tous les aspects stratégiques envisagés. Il est au contraire de favoriser les remises en cause permanentes, de faciliter les adaptations aux variations de l'environnement par une amélioration de la réactivité globale de l'entreprise et d'accélérer la saisie de nouvelles opportunités.

Ainsi la mise en jeu de la conception du plan, des budgets et des tableaux de bord sur le plan formel, de la stratégie et du contrôle sur le plan du fond implique une interaction simple et permanente entre ces deux niveaux d'analyse pouvant se traduire à la fois par des décisions correctives rapides au niveau du système de pilotage et par une revalorisation éventuelle des objectifs.

La mondialisation de la concurrence et les perturbations économiques rendent impossibles, ou difficiles, toutes velléités de programmation et d'optimisation. La réactivité, l'adaptation deviennent les nouveaux mots d'ordre qui contribuent à assurer un meilleur suivi des réalisations budgétaires à travers d'outils capables d'évolution (budgets plans et tableaux de bord etc...) permettant ainsi de disposer d'une meilleure visibilité sur l'évolution et la maîtrise de l'entreprise.

2.2- SUIVI BUDGETAIRE OUTIL ESSENTIEL DE PILOTAGE ET DE MAITRISE DE L'ENTREPRISE

La recherche de la maîtrise de la trajectoire de l'entreprise occupe une place importante dans les stratégies des dirigeants et ceci pour une meilleure visibilité des actions entreprises dans le cadre de la réalisation des objectifs assignés et des résultats obtenus.

2-2-1- Suivi budgétaire et maîtrise de l'évolution de l'entreprise

Les opérateurs de télécommunication se distinguent des autres secteurs d'activité par le dépassement systématique de leurs objectifs fixés. Lors de la détermination des budgets et des plans prévisionnels d'exploitation (PPE) des objectifs à long, moyen et court terme sont fixés et font l'objet de réévaluation annuelle pour ceux à long terme, périodique pour ceux à moyen et court terme.

La croissance du marché a pour conséquence directe un dépassement systématique des prévisions les plus optimistes. Ce qui va inéluctablement modifier les documents établis. Dès lors le suivi budgétaire va servir plutôt à piloter l'entreprise au quotidien contrairement à une entreprise située sur un marché relativement stable où les budgets et les plans servent à diriger et à planifier ses actions. Le dépassement des objectifs ayant comme corollaire une augmentation du volume des charges liées à l'accroissement du nombre d'abonnés nécessite un suivi au quotidien à travers des indicateurs pertinents pour l'obtention d'informations et rapidement, sur l'évolution de l'entreprise au sein de son environnement.

2.2.2- Suivi budgétaire et pilotage

1°) Aide au pilotage

Le fait nouveau qui caractérise l'environnement aujourd'hui est sa turbulence, les outils traditionnels (plans, budgets et tableaux de bord) conçus pour des environnements relativement stables se dégradent dans leur fonctionnement, le suivi budgétaire à travers des stratégies spécifiques ou d'opportunités aide à éviter les incertitudes. Il s'agit de mener une activité de pilotage qui consiste, compte tenu d'objectifs et d'une stratégie préalablement choisie, à mettre

en œuvre des mécanismes de suivi et de régulation pour que l'activité soit correctement menée à terme.

Face à toutes ces mutations, les managers pensent plutôt en terme de processus et non de fonction. Dès lors le suivi en tant que système d'information permettant d'agir autrement dit un système tourné vers l'action se doit de fournir l'information rapidement et adapter périodiquement ses points de repères aux réalités changeantes de l'environnement de façon à disposer toujours une connaissance actuelle de l'évolution de l'entreprise.

Le suivi à travers les plans prévisionnels d'exploitation peut s'avérer extrêmement utile pour comprendre et maîtriser l'évolution et la croissance de l'entreprise. Enfin, le suivi budgétaire en général, compte tenu des objectifs, facilite la mise en œuvre de mécanismes de contrôle et de régulation pour que l'activité soit menée à terme.

Afin d'assurer une évolution se rapprochant de la trajectoire prévue dans la limite des écarts admissibles, il est nécessaire de mettre en place un système de pilotage dont le rôle essentiel consistera à apprécier les déviations et effectuer les corrections.

2°) Suivi budgétaire et NTIC

Le développement très rapide de l'Internet et de ses applications est en effet en passe de bouleverser les protocoles jusqu'à présent utilisés. Ceci concerne tous les secteurs d'activités : industries, administrations et services. Les nouvelles opportunités offertes par ce médium reposent sur la mise en réseaux des acteurs de la décision.

L'utilisation des NTIC facilite énormément le travail de suivi budgétaire. En effet, l'importance et la croissance des E.R.P (Entreprise Ressources Planning) type ETL (Extraction Transformation Loading) ont permis d'améliorer sensiblement la collecte des données et d'intégrer les fonctions de l'entreprise en un noyau unique un décloisonnement du système d'information.

Les nouvelles technologies conduisent à une amélioration dans les modes et dans les délais de traitement pour la confection d'outils de pilotage et de mesure de la performance. D'abord par la mise en place de nouvelles méthodes de mesure des performances telles que le

target costing (coût cible) et l'intégration d'outils d'analyse multidimensionnelle dans l'élaboration des budgets et la confection des tableaux de bord.

2.2.3- Suivi budgétaire et Réactivité

Du fait de la turbulence de l'environnement, le suivi budgétaire doit s'adapter pour aider à la formulation des orientations stratégiques. L'environnement devient un facteur de contingence.

1°) Environnement du secteur des télécoms et Suivi budgétaire

La comptabilité Analytique constitue encore la base des systèmes de suivi et de contrôle. Elle est destinée à fournir des modèles d'analyse de coûts et flux de valeur dans l'entreprise. Lorsqu'elle est utilisée comme un outil prospectif, elle requiert la formulation d'hypothèses quant au niveau d'activité, à la productivité, aux dépenses pour ne citer que les principales sur lesquelles elle se fonde.

Ainsi, l'analyse des fonctions de l'entreprise et la prise en compte du système d'information comptable constitue une étape préalable mais indispensable pour le diagnostic de synthèse.

Ce diagnostic pourra s'effectuer à partir des différents budgets qui sont élaborés et des tableaux de bord qui résument les points essentiels.

Pour ne pas être uniquement un système de contrôle à posteriori, mais aussi une aide au pilotage et à la décision en cours d'exécution, le suivi budgétaire doit pouvoir s'appuyer sur un système d'information qui tend à fournir les données pertinentes (relatives aux leviers d'action) en temps réel.

Selon Henry Bouquin « l'incertitude de l'environnement oblige les entreprises à prendre rapidement certaines décisions afin de répondre aux attentes du marché ; l'organisation de du suivi budgétaire dans le cadre de processus permet aux entreprises de reconfigurer rapidement leurs offres, d'améliorer leurs prestations ».⁸

⁸ Bouquin Henri, Contrôle de gestion, Edition Sirey Paris (2001 : 99)

Mais dans un contexte incertain ou reconnu comme tel avec des marchés en constante croissance, les standards se révèlent dépassés très rapidement, dès lors, aligner les méthodes sur les processus est censé les faire gagner en flexibilité. Dans ce contexte mouvant, le suivi ne peut être efficient que s'il est capable d'évolution. La contrainte de la réactivité et des délais impose dans la pratique de ne prendre des mesures correctives qu'une fois dépassée, un certain seuil de tolérance préalablement défini.

2°) Adaptation des outils

Dans les secteurs reposant sur une technologie dont l'évolution est très rapide ou dans des niches de marchés qui sont particulièrement instables, la mise en place de mécanismes souples et rapides contribue largement à doter les outils du suivi budgétaire un degré de flexibilité élevé. Il s'agit de rompre simplement avec les méthodes rigides et incapables d'évolution que de créer de nouveaux outils. A cet effet le suivi a tendance à se faire au coup par coup et seulement de façon ponctuelle pour une circonscription rapide des problèmes et une bonne maîtrise des événements.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'exigence de mesure et de pilotage de la performance intéresse toute organisation. Le système d'information joue un rôle indéniable dans la réalisation de cette mission en aidant à la mise en place d'outils de pilotage et de remontée de l'information utile tournée vers l'action. Le suivi budgétaire conçu comme tel doit alors prendre en compte l'ensemble des paramètres de fonctionnement et d'environnement de l'entreprise pour mener à bien les tâches de contrôle et de régulation de l'activité.

Toutefois, il est à noter que devant le contexte changeant et l'apparition des imprévus, les budgets traditionnellement conçus pour permettre une déclinaison chiffrée des objectifs de l'organisation du haut de la hiérarchie aux niveaux opérationnels, semblent mal résister à l'incertitude qui, de plus en plus rend caduques les prévisions d'activité et affaiblit leur pertinence en tant qu'outils.

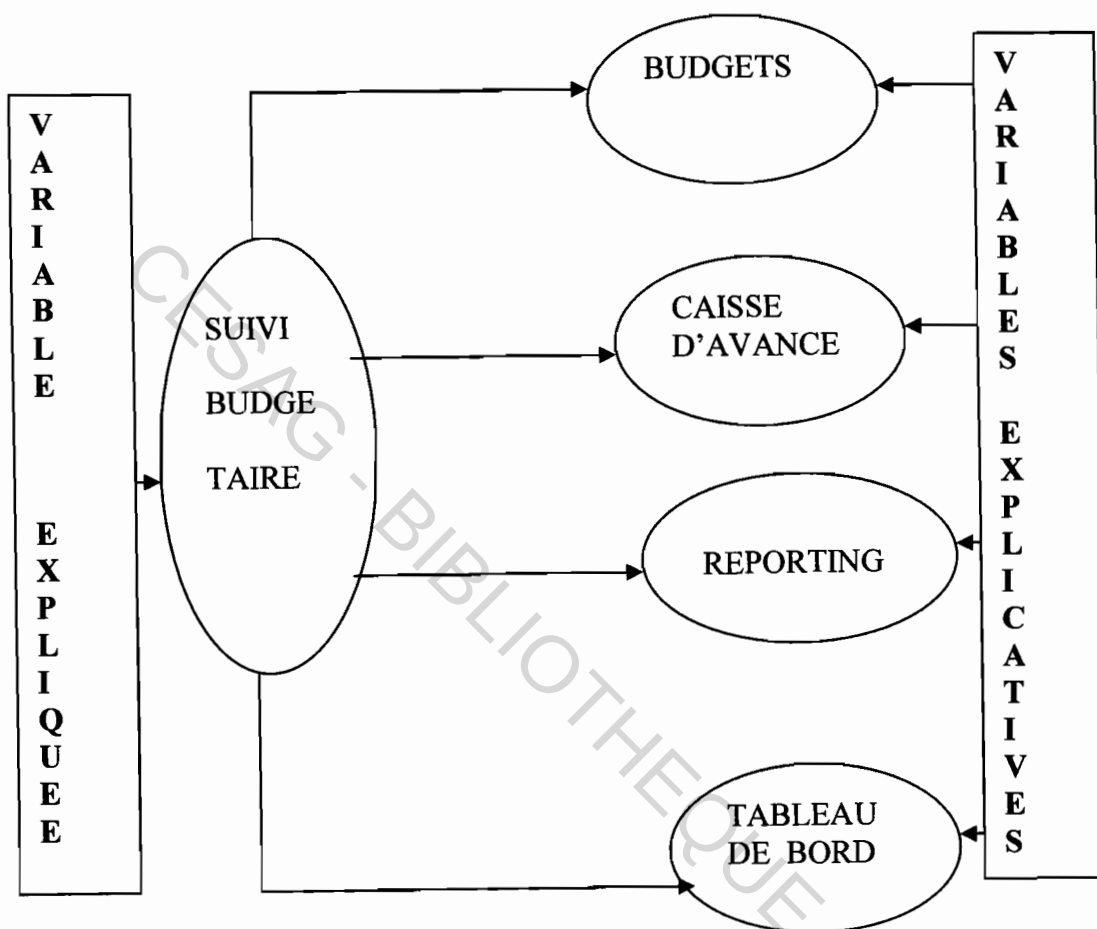
Le suivi budgétaire à travers un suivi des réalisations adapté au contexte aide l'organisation à développer des mécanismes capables d'évolution permettant de mieux maîtriser l'évolution de l'entreprise en lui assurant une plus grande réactivité.

2-3- LE MODELE D'ANALYSE

Pour pratiquer un tel modèle nous avons porté notre étude sur la SONATEL (Société Nationale de Télécommunications du Sénégal).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

MODELE D'ANALYSE



Source : Nous-mêmes

2-3-1- La Méthodologie de collecte des données

L'entretien et l'analyse documentaire, deux outils de collecte de données vont être utilisés pour les besoins de prises de connaissances.

- L'entretien établi sur la base d'une face à face avec le chef de service budget qui pilote toutes les activités relatives à la gestion, au contrôle et au suivi budgétaire.
- L'analyse documentaire, quant à elle, se basera sur les rapports de gestion et les rapports d'activité.

2-3-2- Les Outils du Suivi budgétaire

Pour les outils du suivi budgétaire, nous allons essentiellement nous focaliser sur

- Les budgets : la SONATEL avec une longue expérience budgétaire, dispose d'un système relativement maîtrisé ce qui entre autres facilite le suivi budgétaire ; il faudra simplement insister sur les points de ruptures pour le rendre plus réactif et capable d'évolution.
- Les caisses d'avance : elles représentent des mécanismes mis en place pour assurer une certaine autonomie de gestion des structures décentralisées ; points de rupture, dysfonctionnements et blocages divers font légions aujourd'hui dans la gestion des caisses d'avance.
- Les reportings : les nouveaux outils de gestion (Gaia, Décision et Oracle et Sas) permettent de disposer rapidement différentes informations de gestion nécessaires à l'élaboration des reportings (CA, trafic, Opex, Capex) ; ceci constitue une avancée importante car les données opérationnelles seront disponibles le 02 de chaque mois.
- Les tableaux de bord : il s'agit de tableau prospectif pour mieux intégrer la stratégie afin de disposer d'une vue plus large avec une certaine réactivité. Pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions, les décideurs doivent disposer d'un instrument de mesure fiable fournissant toutes les informations nécessaires pour prendre les décisions adéquates. Selon Alain Fernandez « Le tableau de bord est un instrument de partage de l'information décisionnelle pour un accès à la connaissance globale. »⁹

⁹ Fernandez Alain, les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition d'organisation, 3^e édition 2^e tirage Paris (2004 : 36)

DEUXIEME PARTIE : LE SUIVI BUDGETAIRE A LA SONATEL

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SONATEL

1.1- PRESENTATION DE LA SONATEL

Depuis sa création, la Sonatel poursuit son engagement au développement durable envers ses clients, son personnel et ses actionnaires à travers une forte culture de groupe basée sur une mission qui est notre raison d'être :

en tant que opérateur intégré des Télécommunications, offrir sur le marché local et sous régional la plus grande gamme de services de télécommunications, avec une qualité de service de standard international, à des tarifs les plus adaptés et contribuer ainsi à la croissance économique du pays.

La Sonatel, avec ses filiales Sonatel Mobiles, Sonatel Multimédia et CGE-Solutions au Sénégal et Ikatel au Mali, et à travers les marques Alizé, Sentoo et Ikatel, offre toute la gamme de services de télécommunications : fixe, mobile, Internet et réseau d'entreprises.

1-2- HISTORIQUE ET FORME JURIDIQUE

Créée le 23 juillet 1985, la SONATEL (Société Nationale de Télécommunications du Sénégal) est née de la fusion de l'Office des Postes et de Télé Sénégal.

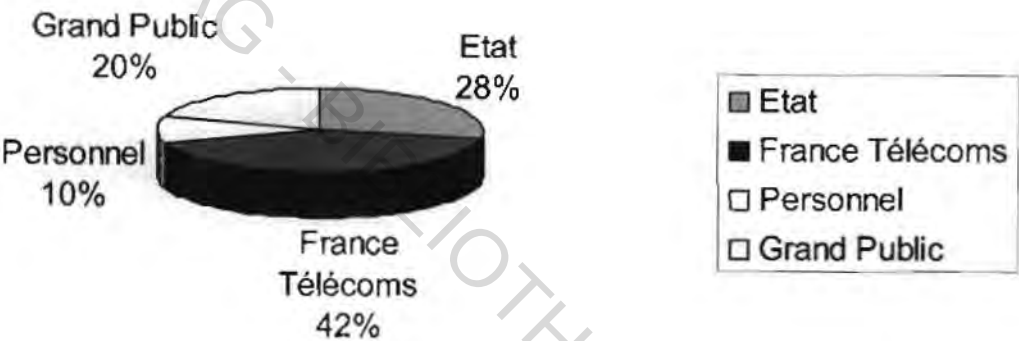
La SONATEL était auparavant une société nationale de droit privé avec l'état comme principal actionnaire avant d'être privatisée en juillet 1997.

Devenue société anonyme (S.A.) avec un capital de 50.000.000.000 constitué de 10.000.000 d'actions de valeur nominale de 5.000 entièrement libérées, réparti comme suit.

- L'état Sénégalais 27.67 %
- Le Partenaire Stratégique France Télécoms 42.33 %
- Le Personnel 10 %
- Le reste du capital détenu par le grand public et les autres privés 20 %

Figure n° 2 : Diagramme circulaire de Répartition du Capital de la Sonatel

STRUCTURE DU CAPITAL DE LA SONATEL



1.3- MISSIONS

La fin du monopole sur le fixe (19 juillet 2004) avec l'avènement de la libéralisation totale et enfin l'annonce d'un troisième opérateur sur le mobile constituent autant de paramètres et de contraintes que la SONATEL doit maîtriser pour garder ses ambitions de faire partie des sociétés privées qui changent l'image des sociétés de services africaines avec un rayonnement régional et sous régional. Cet élan s'est d'ailleurs concrétisé par l'acquisition d'une licence d'établissement et d'exploitation de réseaux, mobile, fixe et Internet au Mali avec 89.42 % du capital de Ikatel (Société mobile au Mali).

1.4- SECTEUR D'ACTIVITES

La création de sociétés filiales comme SONATEL Alizé, SONATEL Multimédia, CGe Solution, spécialisées respectivement sur le mobile, le net et les activités de réseaux, a favorisé l'extension de ses activités et conforter sa position de leader avec un effet chiffre d'affaires sans cesse croissant.

La dernière-née en l'occurrence la CGe solution va offrir à ses clients des solutions globales intégrées au sein du groupe SONATEL notamment par le conseil, la location, la vente, l'installation et la maintenance de matériels et logiciels de réseaux de télécommunication d'entreprises.

Les ruptures technologiques en cours vont générer une montée en puissance des réseaux de données virtuels (RDV) pour les entreprises dans un premier temps et l'encapsulation de la voix dans les données dans un second temps, sources de nouveaux usages mais aussi d'impacts forts sur nos business models

Une évolution sans cesse croissante du chiffre d'affaires consolidé de 252.263 milliards en hausse de 29 % par rapport à l'année 2003 traduit le dynamisme du secteur d'activité et pose avec acuité la nécessité d'apporter des réponses positives en terme d'offres de nouveaux produits et de services.

L'année 2004 devient une période de référence pour le groupe SONATEL avec une croissance à deux chiffres de toutes les activités : Fixe- Mobile- Internet. Nous allons d'ailleurs, sur la base d'un tableau illustratif du dynamisme du secteur faire l'économie des chiffres clés de l'entreprise les quatre dernières années (2001 à 2004 incluse).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n° 1 : Synoptique des chiffres clés de la Sonatel

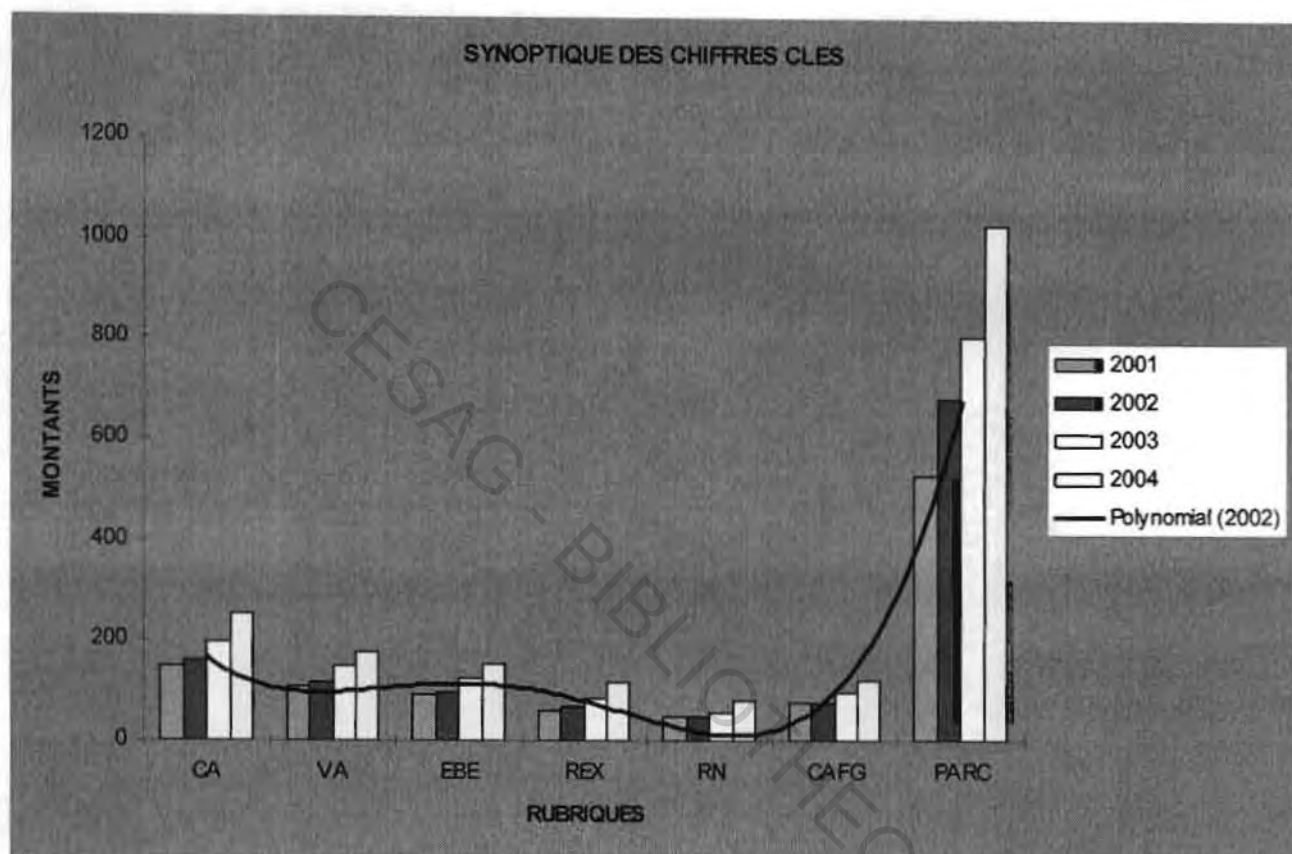
TABLEAU SYNOPTIQUE DES CHIFFRES CLES

(EN MILLIONS DE FRANCS CFA)

<i>RUBRIQUES</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>
CHIFFRE D’AFFAIRES	148.213	162.932	195.621	252.263
VALEUR AJOUTEE	108.913	115.074	147.564	179.152
EXEDENT BRUT D’EXPLOITAT°	91.496	96.621	123.094	153.444
RESULTAT D’EXPLOITATION	62.392	69.468	85.211	116.491
RESULTAT NET	47.451	46.488	56.143	82.437
CAPACITE D’AUTOFI GLOBALE	75.7	75.7	95.67	119.295
PARC	529082	680268	804761	1.026378

Source : *(Rapports annuels SONATEL 2001 à 2004)*

Figure n° 3 : Histogramme des chiffres clés



CA : Chiffre d'Affaires

VA : Valeur Ajoutée

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

REX : Résultat d'Exploitation

RN : Résultat Net

CAFG : Capacité d'Autofinancement Globale

Parc de lignes

1.5- ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Aujourd'hui le défi majeur de la Sonatel est de se positionner comme leader dans son domaine et de rester Société Africaine de Référence en matière de télécommunications (S.T.A.R.).

Pour réussir un tel pari, la SONATEL se doit d'agir tant sur son organisation que sur ses activités pour une bonne qualité de service.

Nous distinguons des organes de décisions qui ont pour mission principale, la gérance et la supervision des organes d'animation que sont les directions opérationnelles.

1.5.1- Les organes délibérants

A la tête des structures décisionnelles de la SONATEL, on retrouve l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration, le comité des directeurs, le directeur général et les commissaires aux comptes.

a) L'Assemblée Générale des actionnaires

L'assemblée générale se réunit chaque année dès le premier semestre suivant la clôture de l'exercice. Elle peut être ordinaire ou extraordinaire ; c'est elle qui est chargée de nommer et de révoquer les commissaires aux comptes.

L'assemblée générale est habilitée à prendre des décisions importantes ayant trait au développement de l'entreprise par exemple approbation des comptes, distribution de dividendes aux actionnaires

b) Le Conseil d'Administration

Il est dirigé par un président élu par le conseil et suppléé par un vice président élu dans les mêmes conditions et exerçant les mêmes fonctions pendant son absence. Il est composé de 12 membres nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires choisis parmi les personnes physiques ou morales actionnaires.

Le conseil est ainsi réparti :

- ✓ Cinq (05) pour l'état
- ✓ Quatre (04) pour le partenaire stratégique France Câbles Radio

- ✓ Un (01) pour le personnel
- ✓ Un (01) pour le grand public
- ✓ Un (01) pour le partenaire africain

Le conseil d'Administration précise les objectifs de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration, il exerce un contrôle permanent sur la gestion assurée par le directeur général.

Il se réunit quatre fois par an et a pour mission principale de s'occuper

- ✓ Du programme pluriannuel d'actions et d'investissements
- ✓ Les acquisitions de patrimoines
- ✓ Les prises de participations financières
- ✓ Le règlement intérieur
- ✓ Les projets d'accords collectifs

c) La Direction Générale

Le directeur général est nommé pour trois ans renouvelables par décret sur proposition du conseil d'administration et par les actionnaires ; il est révocable à tout moment sur proposition du président. Le directeur général assume sous sa responsabilité la gestion des affaires sociales, il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et dans la limite de l'objet social et ceux expressément attribués par la loi ou les statuts.

Son rôle est d'assurer la gestion de la société et de veiller à l'exécution des décisions prises par les organes délibérants et les autorités de tutelle. Le directeur général a qualité d'employeur du personnel de la société au sens du code du travail ; il est assisté d'un directeur général adjoint qui le supplée en cas d'absence ou d'indisponibilité.

d) Le Comité de Direction

Le comité de direction se réunit normalement une fois par trimestre et regroupe tous les directeurs et principaux collaborateurs du directeur général. Son rôle est de trouver des solutions pour tous les problèmes, blocages et dysfonctionnements au niveau d'une direction.

e) Le Commissariat aux comptes

Les commissaires aux comptes sont chargés d'assurer à tout moment, de façon formelle ou inopinée, le contrôle des comptes de l'entreprise. Ils sont chargés entre autres de vérifier la fiabilité des informations présentées par la direction générale et font un rapport sur la méthode de travail services comptables financiers.

1.5.2- Les organes d'animation

a) La Direction de la Réglementation et des Affaires Juridiques

Elle a été créée pour la prise en compte de ses relations avec sa clientèle, ses fournisseurs, ses distributeurs, l'Agence de régulation des télécommunications et le management qui constituent des priorités stratégiques.

La direction de la réglementation a pour mission principale

- ✓ Garantir la sécurité des opérations de l'entreprise
- ✓ Déterminer la politique juridique
- ✓ Assurer les études et consultations juridiques du groupe Sonatel
- ✓ Assurer la relation entre la Sonatel et l'Agence de régulation des Télécommunications
- ✓ Coordonner et défendre les positions internes du groupe Sonatel sur les textes réglementaires et législatifs
- ✓ Négocier les accords d'interconnexion de Sonatel avec les opérateurs nationaux en relation avec les structures internes.
- ✓ Enfin, veiller à l'introduction des enjeux réglementaires dans la stratégie du groupe Sonatel.

Elle comprend trois départements

- ✓ Département des Etudes et Consultations
- ✓ Département de la Réglementation
- ✓ Département des Litiges

b) la Direction L'Approvisionnement et la Logistique

Elle pour rôle de négocier au mieux les intérêts de la société dans le cadre des contrats de fournitures ; elle exerce également un contrôle continu sur le respect de l'approvisionnement du besoin jusqu'à la satisfaction de la société aux meilleures conditions de prix, de délai et de qualité.

Elle a sous son autorité deux départements

- ✓ Département logistique
- ✓ Département Approvisionnement

c) La Direction du Système D'information

Elle est responsable dans le cadre de la politique informatique de la société, de conception des systèmes informatiques et de mise en place d'outils informatiques. Elle s'occupe également de la sécurisation des environnements, des systèmes informatiques de traitements automatiques de l'information et des accès extérieurs au réseau informatique.

La direction du système d'information a sous sa responsabilité trois départements

- ✓ Département d'Exploitation Informatique
- ✓ Département Evolution du Système d'Information
- ✓ Département Approvisionnement

d) La Direction des Réseaux

Elle pour mission de programmer le développement du réseau, de s'occuper de la mise en œuvre des projets d'équipements en infrastructures de télécommunication, d'assurer un développement afin d'optimiser les ressources disponibles et enfin de fournir aux usagers une meilleure qualité de service.

Elle comprend cinq départements

- ✓ Département de l'Ingénierie
- ✓ Département de Maintenance
- ✓ Département de Réseau international
- ✓ Département de la Production et des Travaux en Régie
- ✓ Département de la Planification

e) La Direction des Opérations Internationales

Elle représente la société dans les fora internationaux et s'occupe du suivi de la coopération entre la SONATEL et les entités extérieures.

Elle procède aussi à l'étude de l'environnement institutionnel, technique et commercial des télécommunications internationales en vue de dégager les stratégies adaptées ; elle gère deux départements

- ✓ Département Actions Commerciales Internationales
- ✓ Département des Systèmes de télécommunications internationales

f) La Direction des Ressources Humaines

Elle est chargée de la gestion du personnel et de l'amélioration du climat social, elle s'occupe également du développement des outils de communication et de l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Elle comprend trois départements

- ✓ Département affaires Sociales
- ✓ Département Développement des Compétences
- ✓ Département gestion des Ressources Humaines

g) La Direction Commerciale

Dans un souci de réactivité beaucoup plus accrue par rapport aux nouveaux défis nés de la libéralisation totale, souvent source de déstabilisation et de perte de parts de marché, la SONATEL a procédé à la réorganisation de sa direction commerciale en la scindant à deux directions à la date du 18 juin 2006 :

➤ Une Direction commerciale Grand Public et Professionnel (D.C.P.)

Elle est essentiellement confinée sur les segments de marché suivants : Les Télé centres, les Résidentiels 1 et 2, les PME –PMI, les Petits commerces et les Très Petites Entreprises.

Elle est composée de quatre départements :

- ✓ Département Marketing Entreprises

- ✓ Département Intervention et Soutien
- ✓ Agence Commerciale des Grands Comptes
- ✓ Agence Commerciale des Opérateurs
- ✓ Agence des Grands Télé centres

➤ **Une Direction Commerciale Entreprise (D.C.E.)**

Elle est essentiellement destinée à la réorganisation de l'activité commerciale en mettant à la disposition de ses clients des structures opérationnelles orientées clients assurant une prise en charge et une bonne gestion de proximité des besoins de ces derniers à travers un réseau d'agences commerciales et régionales.

- ✓ Cinq agences Commerciales (Médina, Parcelles Assainies, Rufisque, Cheikh Anta Diop).
- ✓ Six agences Régionales (Diourbel, Kaolack, Saint-Louis, Tambacounda, Thiès, Ziguinchor).

h) La Direction Financière et Comptable

Elle est chargée de la gestion optimale des ressources et surtout de rendre compte des situations patrimoniales de l'entreprise. Elle gère la trésorerie de l'entreprise et réalise les projections financières de la société en relation avec les autres directions ; elle également chargée de la publication du tableau de bord du directeur général en liaison avec les autres structures concernées.

Elle est constituée de trois départements

- ✓ Département Comptabilité
- ✓ Département Finances
- ✓ Département Contrôle de Gestion

i) **Répartition de l'effectif par direction au 31/12/2004**

Directions	Cadres supérieurs	Hautes maîtrises	Maîtrises ordinaires	Ouvriers employés	Total
D A L	18	16	32	19	85
D C E	39	59	25	13	136
D C P	121	220	273	71	685
D F C	24	15	16	3	58
D G A	4	4	1	0	11
D O I	16	4	1	1	22
D R	75	114	45	27	261
D R H	31	14	13	9	67
D R J	12	1	2	2	17
D S I	24	17	6	2	49
TOTAL	380	466	417	148	1411

Source : Bilan social 2004 (SONATEL)

j) **Taux d'encadrement global au 31/12/2004**

Tableau n° 3 : Taux d'encadrement au 31/12/2005

Catégories	Effectifs	Taux
Cadres	380	26.93%
Autres	1031	73.07%
Total	1411	100.00%

Source : Bilan Social 2004 (SONATEL)

Figure 4 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE

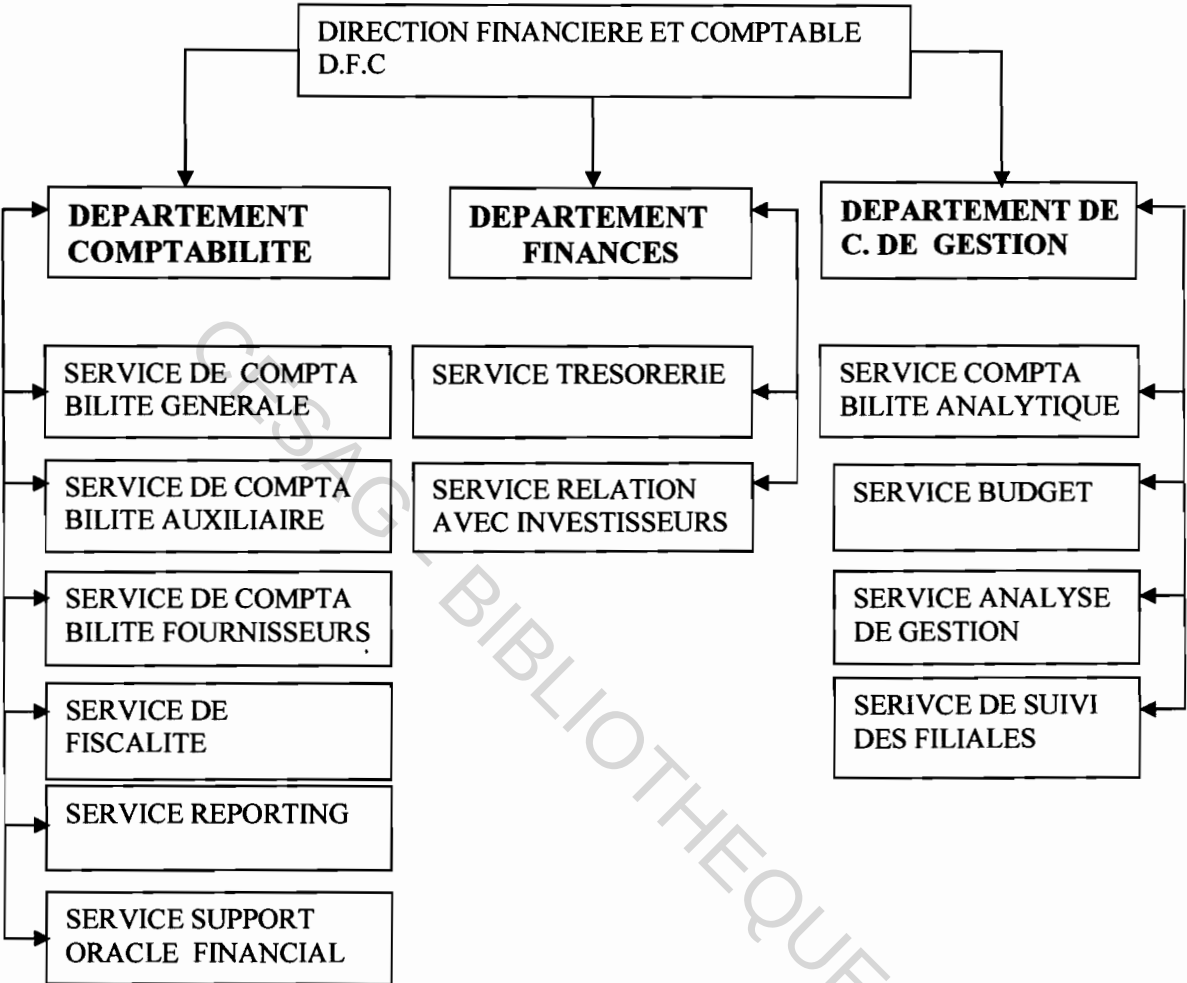


Figure 5 : ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT CONTROLE DE GESTION

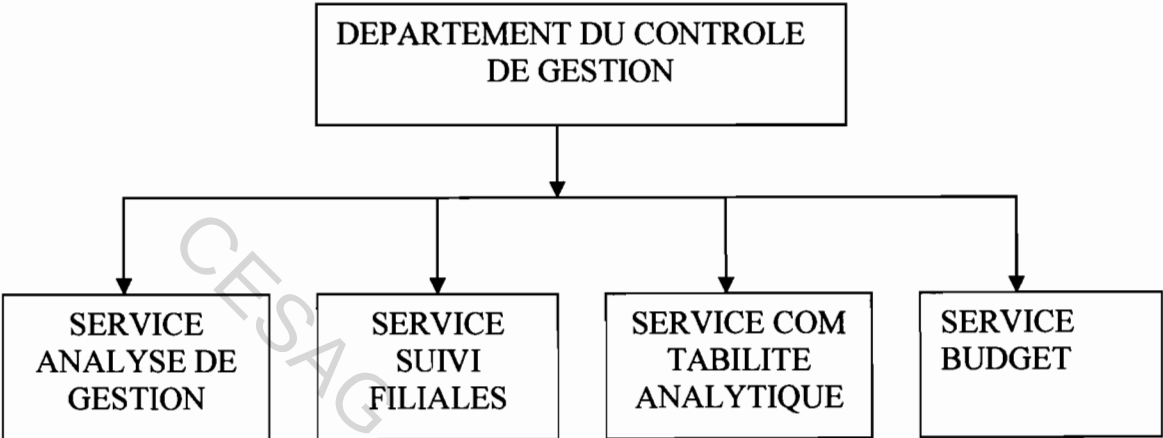
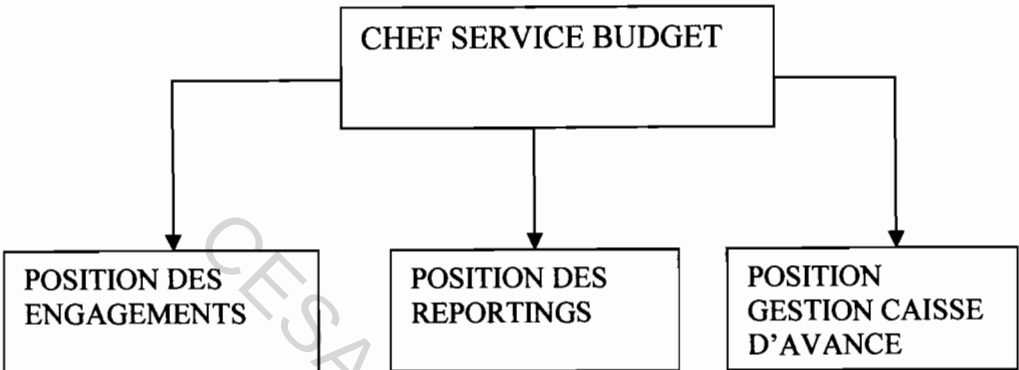


Figure 6 : ORGANIGRAMME DU SERVICE BUDGET (SONATEL)



CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DU SUIVI

BUDGETAIRE A LA SONATEL

2-1- LE CONTEXTE

- ✓ Un environnement de plus en plus concurrentiel imposant de développer la culture d'anticipation, de réactivité et la vision du marché (analyse de gestion, budgets, revue d'activité).
- ✓ Une concurrence et une tarification réglementée nécessitant une meilleure connaissance des coûts, des produits et services de l'entreprise (calcul des coûts d'interconnexion, discussion avec le réglementeur, suivi des marges).
- ✓ Des contraintes de maîtrise des coûts de plus en plus fortes au niveau local et dans tout le groupe France Télécoms.

L'objectif fondamental est de croître sur chaque marché en renforçant et en consolidant ses parts de marché grâce à une bonne maîtrise de l'évolution de la structure à travers un bon suivi des réalisations budgétaires ; pour enfin contrôler et piloter les trajectoires de rentabilité.

2.1.1- Description du suivi budgétaire à la Sonatel

Le processus budgétaire Sonatel permet de définir et de valider le budget des différents centres de responsabilité (CR) du groupe. Il s'agit des budgets minimums et des plans d'action.

La diffusion des objectifs de la direction générale de l'année N par la lettre des directives budgétaires et de planning marque le début du processus.

Les objectifs sont ensuite déclinés dans les différents centres de responsabilité, puis traduits en plans d'action. Les budgets issus de ces plans d'action sont alors consolidés et arbitrés selon la ligne hiérarchique (département, direction, direction générale).

Le service budget logé dans le département Contrôle de gestion avec trois unités s'occupant respectivement de la gestion des engagements, des caisses d'avance et de l'élaboration des différents reportings a en charge l'élaboration et le suivi budgétaire pour le compte de la SONATEL S.A. Notre appartenance à France Télécoms nous impose certaines

contraintes liées à l'élaboration et au suivi des budgets par produit et par un reporter mensuel appelé « FIRE » (Financial Reporter).

Le suivi budgétaire à la SONATEL embrasse un domaine beaucoup plus vaste et se focalise pour l'essentiel sur les éléments du plan stratégique liés à l'évolution du marché et du secteur. (Croissance, concurrence, rentabilité et compétitivité)

Le suivi des réalisations budgétaires procède par deux niveaux d'exécution pour une meilleure prise en compte des mutations et offrir plus de souplesse compte tenu du volume d'activités et de l'évolution rapide du secteur :

- ✓ Le suivi des budgets minimums prenant en compte toutes les dépenses de fonctionnements récurrents liés à l'activité et les dépenses de faibles montants strictement réservées aux caisses d'avance allouées à certaines structures pour l'acquisition des biens et services. (distribution de factures, pièces de rechange, fournitures de bureau etc....). les caisses d'avance représentent des mises à dispositions de fonds destinés au fonctionnement courant des agences et autres centres de responsabilité. Les dotations de ces caisses d'avance vont de cinq à dix millions de francs CFA.

- ✓ Le suivi des budgets plans d'action (P.A)

Il s'agit essentiellement du suivi de tous les moyens liés aux objectifs direction générale. La principale préoccupation des responsables en charge demeure l'articulation entre les objectifs et les moyens dégagés.

Le suivi s'articule autour de deux axes à savoir :

- ✓ Le suivi et le pilotage des investissements dont l'élaboration du budget intègre la procédure d'élaboration du budget global de la SONATEL. Des comités d'investissements sont instaurés et permettent aujourd'hui une bonne vérification de l'opportunité d'engager des investissements. Il faut noter que le budget des investissements est élaboré par nature (réseaux, système d'information, bâtiments et infrastructures)
- ✓ Le suivi des coûts et marges constitue un pilier très important du système de gestion, importance qui va d'ailleurs se renforcer avec la concurrence pour deux raisons au moins :

1°) La fixation des prix (abonnements, trafic, services) dans un environnement concurrentiel doit se baser sur une bonne connaissance des coûts de revient des produits

et des services, gage d'une compétitivité des prix, sans remise en cause de la rentabilité de l'entreprise

2°) L'expérience des pays développés en matière de libéralisation des marchés de télécommunications a montré l'importance que révèlent les négociations de tarifs entre l'opérateur historique et le régulateur. En effet la fixation des tarifs d'interconnexion, le financement du service universel et la validation des offres tarifaires sont autant de sujets sur lesquels une connaissance approfondie de ses coûts de revient est nécessaire pour défendre ses positions auprès du régulateur et de ses concurrents.

Deux types de reporting sont utilisés pour suivre les réalisations budgétaires : un reporting financier et un reporting agence pour mieux gérer les niveaux de coûts.

2-1-2- Les Constats

Le contrôle et le suivi budgétaire sont entièrement automatisés et relativement maîtrisés, il s'agit de formaliser l'existant tout en insistant sur les points de ruptures à introduire pour intégrer les évolutions liées au contexte.

Les nouveaux outils de gestion permettant de disposer rapidement des différentes informations nécessaires à l'élaboration des reporting ont joué un rôle considérable dans la maîtrise de l'évolution de l'entreprise. Néanmoins, la fiabilité de tous ces résultats repose sur la régularité d'une comptabilité générale dont l'efficacité sera d'autant plus grande que si le délai de mise à disposition des informations est court.

La modernisation du système d'information de gestion avec le projet « Sico » a permis de faire des avancées notoires dans l'adaptation des outils de gestion (Gaia, Oracle Financial, Oros, Pillar, Interconnect.)

CHAPITRE 3 : ANALYSE DU SUIVI BUDGETAIRE

3.1- LES POINTS FORTS DU SUIVI BUDGETAIRE A LA

SONATEL

3.1.1- Suivi budgétaire sur les budgets minimums

Après la validation des budgets des différents centres de responsabilité, un système de contrôle automatique à travers « Oracle financial » mis en place va faciliter le suivi des réalisations dans le cadre de l'exécution budgétaire.

En ce qui concerne les caisses d'avance également un contrôle se fait à priori dans oracle et un contrôle d'opportunité à posteriori est fait par la position gestion et renouvellement des caisses d'avance du service budget.

Il faut noter que l'exécution des dépenses est obligatoirement soumise à l'établissement d'une demande d'achat. Ainsi le workflow de gestion des demandes d'achat prévoit un suivi à priori et un contrôle d'opportunité par le service budget, le contrôle de gestion et la direction financière.

Le contrôle automatisé facilite à souhait le suivi des réalisations et offre des gains de temps dans la production des tableaux de pilotage. Dans le cadre de l'exécution des budgets minimums le suivi des réalisations budgétaires est bien maîtrisé.

3.1.2- Suivi budgétaire des réalisations des budgets plans d'actions

Deux méthodes sont utilisées pour assurer un meilleur suivi des réalisations : le reporting et le suivi par produit.

✓ Le reporting

C'est une méthode de suivi fondée sur l'analyse des écarts entre les coûts réels et les coûts prévisionnels. C'est une situation comptable comme celle de fin d'exercice avec équilibrage des comptes dans les conditions similaires à celle de clôture. En ce qui concerne l'analyse des écarts, il consiste en la comparaison et à l'étude entre les coûts réels et les coûts budgétés et débouche sur la mise en place d'actions correctives. Enfin, l'analyse des écarts doit être complétée par une

analyse des coûts. Le reporting permet de suivre, entre autres, la trajectoire du chiffre d'affaires, l'ébitda, le free cash flow.

✓ Le suivi par produit

Il concerne les entreprises qui disposent d'importants portefeuilles de produits. Il est conforté par une analyse des coûts et des marges comme d'ailleurs celle qui est réalisée dans le cadre du reporting agence qui donne les marges sur coûts directs ainsi que les rapports de suivi des coûts (départements).

3.1.3- Réalisations du suivi budgétaire à la Sonatel

Tableau n° 4 : Réalisations de Tableau de suivi

OBJECTIFS	REALISATIONS	OBSERVATIONS
CONTROLE BUDGETAIRE	Gestion des engagements et suivi des réalisations	Maîtrise de l'évolution et bonne visibilité sur les réalisations
REPORTING BUDGETAIRE	Système de collecte des informations à travers les rapports d'activité sur les structures opérationnelles	Mise en place de processus d'alerte et suivi de taux d'exécution
RAPPORT D'ACTIVITE	Suivi de l'exécution et gestion budgétaire	Mise en place d'un dispositif tourné vers le pilotage
TABLEAU DE BORD	Mise en place de base de données d'indicateurs pertinents	Processus d'alerte et correction de déviations de trajectoires

Source : Service Budget

3.2- LES FAIBLESSES DU SUIVI BUDGETAIRE A LA SONATEL

3.2.1- Au niveau des budgets minimums

✓ Les dépenses de faibles montants

Ces dépenses concernent la gestion des caisses d'avance qui constituent une parade juguler les problèmes liés au fonctionnement courant des structures décentralisées (Agences régionale et commerciales). Cette gestion est aujourd'hui une activité consommatrice de ressources et sans grande valeur ajoutée avec un traitement très lourd à travers les pièces par leur imputation et saisie. Les mise à dispositions des fonds constituent un parcours de combattants compte tenu du nombre caisses à traiter par une seule unité au niveau du service budget ; ceci n'est pas sans effet dans l'allongement des délais de séjour des pièces et joue négativement sur la période de disposition des fonds par les services demandeurs.

3.2.2- Au niveau des budgets plans d'actions

✓ Les investissements

On assiste à une non formalisation dans la présentation des projets d'investissement et des réunions de suivi de l'état d'avancement des dits projets.

Les comités d'investissements ne comportent pas une « suivi des investissements » pour permettre de traiter directement certains problèmes récurrents (retard de certification, problèmes de paiements). Aujourd'hui, il faut souligner que le suivi des investissements à travers les marchés reste très flous : des projets entièrement exécutés et clôturés continuent à faire de règlements et pour des montants importants.

Les marchés fragmentés représentent une nébuleuse dans la mesure où la Sonatel ne dispose d'une réelle visibilité pour d'une part circonscrire le périmètre de ces derniers et d'autre part, arriver à faire une nette séparation entre les prestations réelle et les avenants.

Les rapports mensuels de suivi des réalisations budgétaires, autrement dit le suivi des capex (cash expenditure) produits mensuellement sont transmis aux directeurs des structures concernées, D.A.L, D.S.I et D.R qui malheureusement ne sont les correspondants

budgétaires. Enfin les retards notés dans la mise en place des comités d'investissement jouent négativement sur le démarrage des programmes en début d'année.

3.3- LES RISQUES ENCOURUS

3.3.1- Au niveau suivi des projets

On note une absence de visibilité sur la gestion des projets entraînant le plus souvent des doublons de règlements. Un manque de maîtrise caractérisée quant au suivi correct des engagements pour la réalisation des budgets bloque la prise compte correcte des programmes d'investissement.

3.3.2- Au niveau des marchés

Le manque de suivi correct des marchés débouche sur la fragmentation de ces derniers et est souvent à l'origine des blocages très grave. La fragmentation contribue très largement à la non délimitation du périmètre du marché qui à l'origine d'avenants interminable.

CHAPITRE 4 : UNE NOUVELLE PRATIQUE DU SUIVI

BUDGETAIRE

Le fait de se donner un budget précisant l'objectif vers lequel on veut aller et les plans d'action pour y parvenir, ne garantit pas que l'on obtiendra les résultats souhaités, car l'environnement actuel n'est pas prévisible et reste d'ailleurs très instable. Pour tendre vers les résultats escomptés, les budgets devront être assortis d'une procédure de contrôle et de suivi budgétaire dont le but sera de suivre les réalisations et d'amener les responsables à déclencher des actions correctives, si le réel s'écarte trop de l'objectif. Cependant la très forte croissance du marché des télécommunications est une des origines des difficultés liées au suivi budgétaire.

Face à cette nouvelle donne, les opérateurs nourrissent de nouvelles attentes.

4-1- DEFINITION DES ATTENTES

En matière de suivi budgétaire, les attentes sont classiques. Quelles seront-elles ? Et pourquoi ces besoins sur un marché récent en pleine évolution ?

4-1-1- Définition des besoins

En se basant sur la définition classique du suivi budgétaire des réalisations, il est retenu qu'il doit être précis, mais sans excès. Dès lors les données peuvent être utilisées tant que leur degré de fiabilité est suffisant. De plus, il est nécessaire d'avoir une information, rapidement.

Il est plus intéressant par la société d'avoir une information en temps en heures plutôt qu'une information précise à posteriori.

Les attentes recueillies auprès des opérateurs sont les suivantes :

- ✓ Une méthode fiable
- ✓ Une méthode rapide
- ✓ Une méthode simple et évolutive

4.1.2- Une méthode fiable

Cette méthode doit mettre en évidence la pertinence des informations recueillies et ces dernières doivent avoir un degré de certitude élevé. Une méthode fiable ne doit pas comprendre uniquement des données validées mais aussi et surtout des données cohérentes et pour cela, une bonne connaissance du marché et de ses particularités est nécessaire.

4-1-3- Une méthode rapide

Elle comprend d'abord le temps d'obtention de traitement et d'analyse de l'information. Elle ne doit aucunement altérer la fiabilité des estimations. La définition d'une méthode de suivi budgétaire est simplifiée avec l'installation de systèmes de gestion intégrés. La centralisation de l'ensemble des informations et leur répartition immédiate aux personnes intéressées sont un facteur important car elle permet de traiter l'information et de produire les tableaux.

4.1.4- Une méthode simple et évolutive

1°) Une méthode simple

Elle doit informer sur la situation de l'entreprise, sur son marché au travers de quelques indicateurs pertinents et représentatifs. Les destinataires doivent être capables de les comprendre sans interprète financier. Ce point est le plus difficile à définir et à réaliser ; il est nécessaire d'intégrer des aspects techniques et complexes dans un nombre réduit d'indicateurs représentatifs.

2°) Une méthode adaptable

Une telle méthode est susceptible d'évolution avec les changements qui rythment et orientent la vie de l'entreprise. Elle doit tenir compte des modifications internes liées à la croissance du marché. L'objectif majeur est de garder en évidence la ligne directrice correspondant au budget et au plan prévisionnel d'exploitation (P.P.E).

Néanmoins, une méthode évolutive doit garder toute sa cohérence pour suivre l'évolution de l'entreprise.

4.2- LA CRITIQUE DES BESOINS

Traditionnellement conçus pour un environnement stable, les outils destinés au contrôle et au suivi budgétaire ont peu évolué. Le changement de contexte a pour beaucoup, poussé les opérateurs de télécommunications à formuler des critiques sur la pertinence et de l'efficacité de ces outils face aux défis de maîtrise de l'évolution et de réactivité.

4.2.1- Une faible évolution des techniques

Les fondements mêmes du suivi budgétaire restent identiques à ceux définis au début de cette étude. Des évolutions liées aux différents apports du suivi budgétaire ont été réalisées mais il n'y a pas eu de révolutions ni dans les méthodes ni dans les techniques. Les principaux changements dans les techniques du suivi budgétaire ont été provoqués par des évolutions technologiques et notamment celles du développement de l'outil informatique.

4.2.2- Un nouveau type de marché

Les marchés en très forte croissance étaient auparavant réservés aux « start-up » petites structures localisées sur des secteurs innovants et de haute technologie ; ce qui leur assure une très forte réactivité.

Aujourd'hui, ces marchés accueillent des entreprises filiales de grands groupes tels que les opérateurs de télécommunications devant rassembler d'importants capitaux en vue d'investissements sectoriels, elles sont le fait boursier et représentent un potentiel important à long terme. Pour la première fois, la planification budgétaire se trouve face à un marché en perpétuelle évolution.

4.3- LES TABLEAUX DE BORD

Selon la métaphore utilisée par Dominique Bessire « Pour se frayer un chemin dans la direction choisie en évitant les écueils qui se dressent devant elle et en composant avec les vents contraires voire les tempêtes, toute organisation a besoin d'instruments de navigation appropriés ; les tableaux de bord sont sensés tenir en lieu. »¹⁰

¹⁰ Bessire Dominique, « Définir la performance », comptabilité-contrôle-audit tome 5 septembre, vol 2 Paris (1999 :127-150).

Si le tableau de bord représente un ensemble d'indicateurs et d'informations pertinents et essentiels présentés de façon synthétique, destiné au pilotage de l'entreprise, il ne doit plus apparaître comme une contrainte mais un guide pour les objectifs prédéfinis.

4.3.1- Définition du tableau de bord

Le tableau de bord peut être défini « comme un outil d'aide au pilotage des unités décentralisées. »¹¹

Sa première mission caractéristique est son centrage sur le suivi des points clés de gestion qui sont en principe, exprimés dans le budget.

Sa deuxième mission caractéristique doit être sa souplesse à l'image du tableau de bord d'une automobile.

Enfin, il indique une analyse dynamique par le jeu des références permettant la mise en perspective des résultats obtenus. Il doit présenter simplement des indicateurs pertinents capables de motiver une initiative tout en situant l'entreprise sur son marché. Pour cela, il est nécessaire de reformer les méthodes en les modernisant.

4.3.2- Contenu du tableau de bord

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises.

Selon Claude Alazard et al, les contenus les plus fréquents sont « les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants. »¹²

- ✓ Les écarts : le contrôle budgétaire permet de calculer un certain nombre d'écarts ; il s'agit alors de repérer, ceux qui présentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord
- ✓ Les ratios : ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise ;
- ✓ Les graphiques : ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance, leurs formes peuvent être variées.

¹¹ Besco P.L et al, le contrôle de gestion et Management, Edition Montchrestien, Paris (1997 :67)

¹² Alazard Claude et al, le contrôle de gestion, Dunod, Paris (1998 : 596)

- ✓ Les clignotants : ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

4-3-3- Conception du tableau de bord

Selon Boivert la conception du tableau de bord doit suivre cinq étapes :

- ✓ « Préciser l'objectif ultime de performance de l'entreprise ;
- ✓ Déterminer les activités ou responsabilités principales de l'entreprise dans la poursuite de la performance ;
- ✓ Pour chacune des activités ou responsabilités définies fixer des objectifs à atteindre ;
- ✓ Prévoir les moyens d'atteindre les objectifs ;
- ✓ Identifier les facteurs assurant le succès des moyens mis de l'avant. »¹³

4-3-4- Dépassement du tableau de bord traditionnel

Le tableau de bord traditionnel ne contient que des indicateurs financiers qui eux, sont insuffisants pour guider et évaluer la trajectoire de l'entreprise dans un environnement concurrentiel. Le tableau de bord traditionnel n'est pas évolutif, il est figé dans le et n'est pas adapté aux nouveaux besoins de l'organisation en matière d'information, ce qui limite sa capacité d'être un outil d'aide aux changements et aux améliorations.

4-3-5- Le tableau de bord prospectif

Selon Norton et Kaplan, « le tableau de bord prospectif constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer les indicateurs stratégiques. En plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminants, relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets »¹⁴

¹³ Boivert Huges, le contrôle de gestion vers une pratique renouvelée, Edition renouveau Ottawa Canada (1991 : 89)

¹⁴ Norton D.P et Kaplan R.S, le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique : les quatre axes du succès, Edition d'organisation, Paris (1998 : 42)

4-4- DES TABLEAUX DE BORD SPECIFIQUES AUX OPERATEURS DE TELECOMMUNICATIONS

L'efficacité d'outil est fonction du contexte et des conditions qui l'ont vu naître. Il s'agira pour l'opérateur de télécommunications de procéder à la modernisation des instruments en les rendant d'avantage plus prospectifs, évolutifs et adaptables pour une prise de décision rapide et facilitée.

4.4.1- Une méthode moderne

Une méthode moderne de suivi budgétaire doit être capable de répondre aux attentes des opérateurs rapidement et simplement.

4.4.2- Rapidité et Simplicité

Les objectifs de rapidité et de simplicité peuvent être atteints par différents moyens. Une meilleure utilisation de l'outil informatique peut y participer par l'utilisation croissante des progiciels de gestion dans tous les domaines d'activité y compris les télécommunications, elle est nécessaire pour augmenter l'efficacité de la méthode de suivi budgétaire.

Un tel système permet de disposer de l'information en temps réel ; ainsi, il devient possible de corriger rapidement les prévisions et de réajuster le plutôt possible les nouvelles prévisions.

La simplicité est obtenue par une définition précise des besoins lors de la configuration des progiciels. Si les attentes en matière de suivi sont clairement définies, il sera possible de simplifier les procédures de suivi budgétaire. La gestion centralisée est un moyen efficace de simplifier le suivi budgétaire et d'obtenir des informations cohérentes.

4-4-3- Efficacité et Adaptabilité

L'efficacité du concept réside dans la lecture d'un nombre réduit de graphiques synthétiques. Une représentation hebdomadaire suivant les indicateurs de croissance réelle budgétée du parc, du chiffre d'affaires réel et prévisionnel, ainsi que des ré estimés, offrent la possibilité de suivre l'évolution de l'entreprise. En ce qui concerne le suivi mensuel, il devient

possible d'inclure les données de l'environnement de la société disponible au début de chaque mois auprès de l'autorité de régulation des télécommunications.

On améliore ainsi l'efficacité du suivi budgétaire car la direction obtient rapidement une représentation visuelle de sa position ; une représentation graphique est également adaptable. Il devient possible de modifier si nécessaire les paramètres à suivre mais elle inclut également les réévaluations opérées en cours de période.

4.5- QUELS INDICATEURS AUX OPERATEURS ?

Le principe consiste à choisir une série d'indicateurs de la santé de l'entreprise et de collecter des informations sur chacun des indicateurs. La seconde est d'établir des rapports qui, par exception, sont limités aux indicateurs dont la performance diverge sensiblement (avec des niveaux de sensibilité nécessairement prédéfinis) des résultats escomptés.

La troisième consiste à développer des techniques de présentation et de visualisation plus perfectionnées, moins chères et capables d'évolution.

Selon Morin l'indicateur est défini « comme étant un ensemble de d'opérations portant sur des données concrètes, tangibles ou intangibles, qui produit une information pertinente sur un critère. »¹⁵

D'après l'information recueillie auprès des opérateurs de télécommunications (Sonatel et Sentel) quelques indicateurs semblent être plus représentatifs de l'évolution de la société selon une approche commerciale et technique. L'approche financière et budgétaire étant directement liée au reporting.

Ces indicateurs sont le nombre de minutes de communications vendues, la croissance du parc d'abonnés mais il semble aussi intéressant pour être capable de situer l'entreprise dans son environnement de s'interroger sur sa part de marché réelle. Pour mieux camper l'évolution de l'entreprise il serait bon de coupler l'indicateur sur la part de marché à la croissance du marché.

¹⁵ Morin Estelle M et Boulianne M. Guidonet, mesurer la performance de l'entreprise, revue internationale de la gestion vol 21 (199 :53)

4.5.1- Le nombre de minutes de communications vendues

Il est un indicateur directement représentatif de l'activité réelle de l'entreprise. Il est à la base du chiffre d'affaires prévisionnel de la société et de certaines charges variables liées à l'interconnexion. (Utilisation des réseaux concurrents)

Il s'agit pour la Sonatel de bien sérier le trafic en trafic départ Sénégal pour le fixe et pour le mobile. L'analyse du trafic au départ du fixe pour le marché global donne le tableau ci-dessous.

Cette information est disponible au niveau du service informatique chargé de la facturation; il peut également être obtenu à partir du chiffre d'affaires. C'est un indicateur simple qui se situe au fondement même de la stratégie d'un opérateur.

Tableau n° 5 : Trafic au départ (MARCHE GLOBAL)

VOLUME	25.374.01195
NOMBRE D'APPELS	14200716
DUREE	1.79
% HEURES CREUSES	0.43
TRAFIC MOYEN	102.06

Source : Décisionnel (Service analyse de gestion)

4.5.2- La situation du parc d'abonnés

Les renseignements sont généralement disponibles au niveau des services commerciaux. Il est obtenu en calculant la différence entre le nombre d'ouverture (création) de lignes sur la période et le nombre de fermeture (résiliation) sur la même période. Un tel indicateur associé à la croissance du marché de vient un outil de pilotage indispensable ; il informe quant au développement de la société sur son marché. Après le calcul dont le mode vient d'être déterminé ci-dessus, nous offrons en guise d'illustration le tableau représentatif du parc en mois pour les vingt cinq derniers mois de l'année.

Tableau n° 6 : Parc Mobile et Fixe

OPERATEURS	2004	2004	2005	2005
	NOMBRE	POURC	NOMBRE	POURC
ALIZE	773111	72.23%	331083	69.70%
SONATEL	253267	100%		
SENTEL	297188	27.77%	331083	30.30%

Source : Décisionnel (Service Analyse de Gestion) Sonatel :

Le suivi de cet indicateur informe l'opérateur de l'impact de ses actions commerciales. Le marché de la téléphonie est en pleine croissance et n'est pas encore saturé d'où le but de chaque opérateur devient la recherche et l'accroissement de son parc d'abonnés.

4.5.3- La Part de marché

Pour un opérateur de télécommunications, la part de marché peut être calculée de deux manières différentes. Il s'agit dans un premier temps de savoir combien de personnes ont choisi le réseau et les services offerts par l'opérateur. Le second est fonction du temps de communications. La part de marché calculée selon la première méthode est disponible avec le suivi de la croissance du parc d'abonnés. Cette approche présente des avantages mais le but d'un opérateur est que les clients choisissent son réseau et communiquent en l'utilisant.

En se basant sur la première méthode de calcul, la Sonatel dispose d'une base clients au 31 décembre 2004 de 1.026378 qui s'établit comme suit : 781430 abonnés en mobile pour une croissance de 35.7% par rapport à l'année 2003. Le parc fixe a cru de 7% pour atteindre 244.948 abonnés.

En fin décembre de l'année 2004, la part du marché pour le mobile a été de 70% contre 80% en 2003 et 100% pour le fixe qui ne connaît pas de concurrents. Le temps de communication peut être défini à partir du chiffre d'affaires. Si nous considérons que le coût

moyen d'une communication est semblable pour les opérateurs, il est possible d'estimer son volume de minutes vendues. Cette méthode présente l'avantage de situer l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Un tel indicateur peut mettre en évidence de nouvelles données ; ainsi un opérateur qui vend peu d'abonnements mais principalement à des entreprises peut atteindre une part de marché en temps de communication supérieur à celle d'un opérateur ayant principalement une clientèle composée de particuliers. L'intérêt de cet indicateur est de se situer face à la concurrence ; le leader d'un marché est relativement libre d'appliquer la politique commerciale qu'il désire. Pour les autres opérateurs, il s'agit de voir sur quel concurrent agit l'impact des actions commerciales menées.

4.5.4- La Croissance du marché

Le plan prévisionnel d'exploitation et les budgets ont été définis à partir d'une évolution prévisionnelle du marché. Suivre la croissance réelle du marché situe l'entreprise dans son environnement ; ainsi il devient possible de comparer les niveaux prévisionnels et réels avec les réévaluations.

En 2004 la Sonatel a vu sa part de marché croître de 11% pour le fixe soit une augmentation de 6.5% en 2003. Les activités du mobile ont connu un accroissement de 46% contre 27% en 2003.

La finalité est de savoir si les objectifs définis ont été réalisés dans les mêmes proportions que celles établies dans les plans prévisionnels d'exploitation et dans les budgets.

Enfin suivre la croissance du marché, c'est également suivre le nombre total de nouveaux abonnés potentiels ; il permet aussi d'évaluer si l'impact des actions commerciales est proportionnellement équivalent aux attentes initiales.

CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS

Une revue d'analyse nous a permis d'appréhender un certain nombre de difficultés et de problèmes liés non seulement à l'utilisation des outils existants du fait du risque d'obsolescence mais aussi du manque de flexibilité.

La mise en place d'une nouvelle pratique budgétaire n'est pas synonyme de création de nouveaux outils. Il s'agit d'une tentative de recentrage d'une pratique en mettant l'accent sur l'évolution et l'adaptation des outils pour une meilleure réactivité aux changements et à une prise de décision facilitée.

Nous allons à travers ce chapitre, faire des suggestions sur les points de ruptures pour aider à assurer un suivi efficace des réalisations budgétaires.

5.1- Par rapport au système d'information (S.I.G)

Aujourd'hui, pour conserver ou gagner l'avantage concurrentiel, les organisations placent la recherche de la réactivité au premier plan de leur préoccupation.

Pour être en phase, il faut mesurer la performance pour toutes les formes de valeurs créées dans un esprit d'amélioration permanente.

Afin de réussir un tel pari, l'entreprise doit disposer d'un bon système d'informations soit pour établir des dispositifs durables de préventions soit pour s'acheminer vers des procédures susceptibles d'aboutir à sa survie.

5.1.1- Conditions de Réactivité

L'entreprise doit mettre en place, dans un contexte de turbulence, un suivi budgétaire, calé sur le suivi des réalisations au quotidien qui débouche sur une attitude plus réactive par une meilleure prise en compte des changements :

Soit en privilégiant une approche proactive de la planification permettant ainsi d'exploiter au mieux les moyens disponibles, soit de se concentrer sur les processus porteurs de valeur pour l'entreprise.

5.1.2- Assurer un Suivi Complet et Global

Pour s'assurer de disposer d'un suivi budgétaire complet, l'entreprise doit l'exercer sur trois horizons à savoir :

- ✓ La dernière période écoulée
- ✓ Le cumul des périodes passées depuis le début de l'exercice
- ✓ Les réalisations des résultats prévisibles au vu des cumuls des périodes passés et d'informations sur les périodes restant à courir.

5.2- Par rapport aux écarts essentiels

5.2-1- Mise en place d'une gestion par exception

Dans le cadre de l'analyse des écarts, l'entreprise se doit d'adopter une gestion par exception, consistant à ne s'intéresser qu'aux écarts sortant d'un certain seuil de tolérance préalablement défini en fonction

- ✓ du degré d'incertitude sur la norme
- ✓ des conséquences qu'un tel écart peut avoir sur le niveau d'activité
- ✓ de l'importance des moyens d'action dont il dispose pour corriger.

5.2.2- Anticipation des changements

La focalisation sur les écarts essentiels aide à une analyse rapide de la situation en question et facilite la prise de décision rapide, clé de voûte de l'entreprise réactive.

La mise en chantier des prévisions à travers le suivi des réalisations doit permettre aux opérationnels d'être plus réactifs par rapport aux modifications de l'environnement. Ils peuvent mieux anticiper les changements et bâtir en conséquence des plans d'action corrective qui ne sont pas seulement des modifications marginales mais peuvent être l'occasion de modifications profondes.

La connaissance des points faibles doit être complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce

n'est que sous ces conditions que peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa place dans l'ensemble du suivi budgétaire.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Au-delà des budgets, assurer le suivi de la croissance devient un impératif pour l'opérateur de télécommunications situé dans un secteur caractérisé par une très forte croissance et une très forte concurrence.

L'accroissement du volume du trafic va entraîner de nouveaux investissements et modifier les coûts globaux de fonctionnement et partant déplacer le seuil de rentabilité. Il s'avère alors utile de contrôler leur activité.

Or maîtriser l'activité, correspond à contrôler l'évolution de la croissance ; ainsi pour cette raison les tableaux de suivi budgétaire devraient être complétés par des indicateurs de croissance.

L'objectif étant de se positionner par rapport aux plans initiaux. Il s'agit de comparer les performances budgétées pour un niveau d'activité identique, d'où la possibilité d'évaluer les performances par rapport au temps, à son activité, c'est-à-dire au nombre de minutes vendues.

Enfin, il faut noter que l'objectif ainsi assigné au tableau de bord est de considérer le suivi budgétaire comme une représentation globale de l'entreprise et son marché ; il cherche également à synthétiser les données représentatives de l'activité de l'entreprise et de son marché.

Ainsi le tableau de bord de suivi budgétaire doit donner des informations sur les points clés de la gestion et de ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

CONCLUSION GENERALE

Le principal objectif d'un opérateur de télécommunications en matière budgétaire se situe au niveau d'équilibres financiers envisagés pour un niveau de développement établi. Définir et organiser sa croissance est alors un atout pour maîtriser ses équilibres financiers.

La démarche et la finalité classique ne sont pas à proscrire, car elles sont nécessaires. Il faut envisager le suivi budgétaire comme un véritable atout stratégique, dans la mesure où il offre la possibilité aux dirigeants de l'entreprise de rythmer facilement sa croissance.

Pour cela, il s'avère nécessaire de définir un nombre restreint d'indicateurs pertinents et cohérents capables de placer l'entreprise sur son secteur d'activité. Les tableaux ainsi présentés servent à la représentation de l'activité de l'entreprise.

L'objectif d'une telle représentation est d'offrir au dirigeant une vision et une lecture dynamique des facteurs sur lesquels il a une possibilité d'action et de gagner en réactivité sur des éléments liés au marché des télécommunications ou sur des caractéristiques propres à l'entreprise.

Le suivi budgétaire offre une synthèse dynamique des tableaux initiaux et situe chaque évolution au sein de son environnement.

La préconisation d'un tel outil complète la gamme sans pour autant entrer en compétition avec les méthodes déjà existantes pour donner une vision de la situation par rapport à l'activité et comparée à celle prévue dans le business plan, il aide à apporter des éléments d'analyse visuelle le plus rapidement possible. Sa force réside dans utilisation rapide et immédiate, car il est parlant et dynamique.

BIBLIOGRAPHIE :

OUVRAGES :

- ✓ ALAZARD Claude et Sabine SEPARI (2001), « Contrôle de gestion », 7° Dunod, Paris, p. 596
- ✓ BERLAND Nicolas (1999), « L'histoire du Contrôle budgétaire en France », thèse soutenue le 19 janvier Université Paris- Dauphine, p. 10
- ✓ BERLAND Nicolas (2000), « Contrôle budgétaire », 4° La découverte-repère, Paris, p. 12
- ✓ BERLAND Nicolas et J. PINCON (2002), «Comment peut-on gérer sans budget », Amena management Paris, p.15
- ✓ BREDAS Michael. F. V (1991), Contrôle de gestion », Publi- union Stanford, p. 30
- ✓ BESCO P.L et AL (2001), « Contrôle de gestion et management », Montchrestien Paris, p. 67
- ✓ BESSIERE Dominique (1999), « Définir la performance : Comptabilité contrôle audit », tome 5 vol 2 Edition Dunod, Paris, pp. 127-150
- ✓ Boivert Hugues (1991), « Le contrôle de gestion vers une pratique renouvelée », édition Renouveau Ottawa, Canada, p. 89
- ✓ BOUQUIN Henri (1997), « Contrôle de gestion », Edition Sirey, Paris, p. 122
- ✓ BOUQUIN Henri (2001), « Contrôle de gestion », Edition Sirey, Paris, p. 99
- ✓ FERNANDEZ Alain (2004), « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, 3° 2° tirage, Paris, p. 36
- ✓ GERVAIS M (1987), « Contrôle de gestion par le système budgétaire », 1° Edition Vuibert, Paris, p. 16
- ✓ KAPLAN R.S et D.P NORTON (1992), « the Balanced scorecard : measure that drive performance », Business Review janvier-fevrier, Havard, p. 42
- ✓ LIVINGSTONE J.L (1992), « MBA Finance. » Havard business review Nouveaux horizons, Paris, p. 294
- ✓ Malo P.J.L et J. Mathis (1998), « L'essentiel du contrôle budgétaire », Edition d'organisation, p. 50
- ✓ Malo P.J.L et J. Mathe in Dayan Armand et collaborateurs (1999), « Manuel de gestion », vol 1 ellipse Marketing S.A, Paris, p. 813

- ✓ Morin Estelle et Boulianme Guidonet (1999), « mesurer la performance de l'entreprise », Edition revue internationale de la gestion vol 21, p. 53
- ✓ TELLER R et P LAUZEL (1994), « Contrôle de gestion et budget » 7° Edition Sirey-Dalloz Paris, p. 30
- ✓ RAULET C C GOUJET & C RAULET (1997), « Comptabilité Analytique et contrôle de gestion » tome 2 4° Edition Dunod, Paris, p. 130

ARTICLES :

- ✓ Berland N (2000), « Fonction du contrôle budgétaire et Turbulence. »
http://www.afc-cca.com/docs_congres/congres2000/Angers/Fichiers/BERLAND.pdf
Avril 2005.
- ✓ Dominique B (2000), « Du Tableau de bord au pilotage : L'entreprise au risque de se perdre.
http://www.afc-cca.com/docs_congres/congres2000/Angers/Fichiers/BESSIRE.pdf
Avril 2005.
- ✓ Méric J (2000), « Le contrôle de gestion entre Risque et Incertitude. »
http://www.afc-cca.com/docs_congres/congres2000/Angers/Fichiers/MERIC.pdf
Avril 2005.
- ✓ Zecri J.L (2000), « Processus budgétaire, Motif d'insatisfaction. »
http://www.afc-cca.com/docs_congres/congres2000/Angers/Fichiers/ZECRI.pdf
Avril 2005.

REVUES :

- ✓ Sonatel (2004), La libéralisation, « Sonatel Magasine », (34 : 26)
- ✓ Sonatel (2004), La concurrence et nous, « focus », mois de janvier.

ANNEXES :

ANNEXE 1 : FORMULAIRE DEMANDE D'ACHAT

**ANNEXE 2 : PROCEDURE CAISSE D'AVANCE
(PROCESS ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES.)**

ANNEXE 3 : BROUILLARD JUSTIFICATIF DES DEPENSES CAISSE D'AVANCE

ANNEXE 4 : BORDEREAU DE RENOUVELLEMENT DE FONDS CAISSE D'AVANCE

ANNEXE 5 : BORDEREAU DE REJETS CAISSE D'AVANCE

ANNEXE 6 : GUIDE D'ENTRETIEN

**ANNEXE 7 : TABLEAU DE SUIVI REALISATIONS BUDGETAIRES DES
INVESTISSEMENTS (RESEAU ET HORS RESEAU)**

ANNEXE 8 : TABLEAU DE REPORTING AGENCES

**ANNEXE 9 : SUIVI BUDGETAIRE DES REALISATIONS PAR PROJET DU RESEAU
TELECOMS**



DEMANDE D'ACHAT

N° 0009930

CODE DU CENTRE DE RESPONSABILITE		DATE				
Motif de la demande :						
QUANTITE	NATURE DES BESOINS	TYPE DE BUDGET MINIMUM (M) OU PLAN D'ACTION (P)	CODE PLAN D'ACTION (Si type de budget P)	NATURE ANALYTIQUE	POSTE	OBSERVATIONS

Visa du chef de centre de
responsabilité demandeur

Visa du responsable autorisé
(Chef du département ou directeur)

ANNEXE 2

PROCESS ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES		A 18
PROCEDURE CAISSE D'AVANCE		
ACTEUR	TACHES	
Chef service demandeur SEL ou responsable caisse d'avance	- Etablit une demande d'achat manuel et transmet au correspondant budgétaire avec la facture pro forma ou le devis et le transmet au SEL ou au responsable de la caisse d'avance - Vérifie l'existence des crédits : Disponible du compte dans ORACLE GL - Vérifie la nature de la dépense par rapport à la procédure interne : <u>Cas crédit n'existe pas ou dépense prohibée :</u> Retourne le dossier au service demandeur en mentionnant le motif de rejet <u>Cas crédit existe et dépense autorisée :</u> - Remet la demande d'achat (DA) au chef d'agence concerné pour autorisation de décaissement qui s'assurera à son tour que cette dépense n'est pas prohibée et apposera sa signature et enverra la DA au chef de service encaissement et logistique pour décaissement. - Etablit la pièce de caisse ou le chèque - Fait signer le bénéficiaire - Récupère la facture définitive - Fait viser et signer par le chef d'agence la pièce de caisse et le chèque - Enregistre l'opération dans oracle GL comme suit :	

ANNEXE 2

PROCESS ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES		A 18
PROCEDURE CAISSE D'AVANCE		
ACTEUR	TACHES	
SEL ou responsable caisse d'avance	• ORACLE GL/PIECES/SAISIR /NOUVELLE PIEC en renseignant les rubriques suivantes : ➤ Pièce : référence de la pièce ➤ Période : période d'imputation ➤ Le type : le journal d'imputation ➤ La description de l'opération ➤ La date de validité de l'écriture ➤ La devise ➤ Le montant et l'imputation comptable :	
Chef service comptabilité générale	• Enregistre la saisie, imprime la pièce saisie le vise, y joint le dossier comprenant (la demande d'achat, la facture définitive, la pièce de caisse-dépense) • Archive une copie du dossier et transmet une copie au chef du service comptabilité générale • Vérifie la saisie et vise la pièce, impute et transmet le dossier à l'archiviste pour classement	

ANNEXE 2

PROCESS ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES		A 18
PROCEDURE CAISSE D'AVANCE		
ACTEUR	TACHES	
Comptable agence ou responsable caisse d'avance	• Etablit état récapitulatif des dépenses déjà effectuées • Vérifie le solde sur l'état • Compare le solde sur l'état récapitulatif de la dotation réelle	
SEL ou responsable caisse d'avance	• Si les dépenses effectuées atteignent au mois les deux tiers de la dotation réelle, met en œuvre la procédure de renouvellement • Envoie la liasse et l'état récapitulatif des dépenses et au service budget pour le renouvellement de la caisse d'avance	

ANNEXE 2

PROCESS ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES		A 18
PROCEDURE CAISSE D'AVANCE		
ACTEUR	TACHES	
Gestionnaire comptable contrôle caisse d'avance	• Reçoit le dossier de renouvellement de la caisse d'avance • Vérifie le respect du plafond des dépenses autorisées, dépenses prohibées (comme les dépenses d'immobilisation) en contrôlant pièce par pièce toutes les dépenses effectuées • Vérifie si les dépenses effectuées ont bien été saisies dans ORACLE en s'assurant que toutes les écritures sont en statut comptabilisé (et non comptabilisé faute de crédit disponible) • Fait le contrôle de conformité des dépenses par rapport aux modalités de gestion des caisses d'avance • Sépare les pièces conformes des non conformes • Fait le décompte des pièces autorisées et non autorisées • Transmet les pièces de dépenses au Chef de Service Budget pour validation • Etablit un bordereau de renouvellement qui sera signé par le chef service budget qui transmet à son tour au chef département contrôle de gestion et budget pour visa et transmission des pièces renouvelées et le bordereau au département Finances pour virement du montant autorisé pour le renouvellement • Transmet les pièces non conformes par courrier au SEL ou au responsable de la caisse d'avance NB : En cas d'acceptation du renouvellement par le budget, le comptable de chaque agence constate l'alimentation du compte de l'agence concernée Les pièces rejetées pour erreur sur les natures doivent être régularisées en contre passant l'écriture erronée pour la remplacer par la bonne; Les pièces rejetées pour non respect de la procédure (dépenses prohibées, défaut de couverture budgétaire) doivent être régularisées dans les 15 jours à partir de la notification des rejets). La régularisation des dépenses prohibées se fait par autorisation exceptionnelle du DFC ou à défaut par un remboursement du responsable de la caisse.	

Mois Novembre200 5

CAISSE

BANQUE

C.C.P.

DATES	Pièce comptable N°	LIBELLES	RECETTES		PAIEMENTS	
			Francs	Comptes à créditer	Francs	Comptes à débiter
	10180	Alimentation Caisse	4164810			
	28696	distribution Nankamouk Sankho			16705	
	28697	distribution Papa Sakhio diama			82385	
	28698	distribution Amadou guery			44720	
	28699	distribution Papa Sakhio diama			20865	
	28700	distribution Nankamouk Sankho			68314	
	28701	distribution Nankamouk Sankho			82469	
	28702	distribution NBaye NBody			11375	
	28703	distribution Salou Diallo			34343	
	28704	distribution Djilil Sakho			117970	
	28705	distribution Djily dia			93474	
	28706	distribution Nankamouk Sankho			28826	
	28707	Nettoyement Nankamouk Sankho			79502	
	28708	Gardiennage Abubacry Fall			95000	
	28709	distribution Adama Ndiaye			68700	
	28710	distribution Ahmadiou BA			54125	
	28711	distribution Ahmet Gaye			72432	
	28712	distribution Amadou Diakh			45235	
	28713	distribution Iba Sene			92934	
	28714	distribution Ibrahima Diaw			51577	
	28715	distribution Moussoum Kenta			66508	
	28716	Gardiennage Abdou leon			95000	
	28717	Gardiennage Amadou L. Diop			95000	
	28718	Gardiennage Amadou NBaye			95000	
	28719	Gardiennage Bana BA			85500	
	28720	Gardiennage Ibrahima Fall			95000	
	28721	Gardiennage Ibrahima Kane			95000	
	28722	Nettoyement Nagalla guery			79502	
	28723	Nettoyement NBaye Am			79502	
	28724	Gardiennage Nankamouk Sankho			85500	

Comptabilise sur Journal

Recettes

4164810

Palements

2031963

page + Encaisse précédente

1823032

Total

5987842

- Paiements

2031963

= Encaisse

3955879

RENOUVELLEMENT CAISSE D'AVANCE

Nous soussignés, service du budget, certifions avoir vérifié conformément aux dispositions en vigueur, la caisse de : ...A.C. MEDINA..... et arrêté la situation comme ci-dessous :

Montant alloué:5000 000.....

Total paiements soumis :11.259 113.....dont Avance 6 684 517.....

Total justifiés non acceptés :0.....

Total paiements justifiés :11 259 113.....

Total à renouveler : ... 11 259 113 - 6 684 517 = 4 574 596

Solde en caisse après contrôle : ...5000 000 - 4 574 596= 425 404

En foi de quoi le renouvellement peut être accordé à hauteur de ..Quatre millions cinq cent soixante quatorze mille cinq cent quatre vingt et seize francs cfa.....

Le Chef de service Budget

Le Chef de Département Contrôle de Gestion



SERVICE DU BUDGET

REJET

Nº 003599

Destinataire : **Date :**

[illegible]

LE CHEF DU BUDGET

N.B : L'original du rejet doit être retourné au service du budget après traitement des pièces avec la mention : **Nécessaire fait**

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE CHEF DE SERVICE DU BUDGET

(Personnel du Département Contrôle de Gestion)

Les Attributions du Service Budget

1°) pouvez nous décrire les attributions qui vous sont données ?

2°) Ces attributions sont-elles claires, précises ? motivez votre réponse

Existe-t-il des chevauchements dans vos attributions avec d'autres services ? lesquels ?

Les Outils utilisés

1°) Quels sont les outils que vous utilisez actuellement ?

2°) Ces outils vous permettent-ils d'atteindre vos objectifs ?

3°) Quels sont selon vous les outils du service budget que vous connaissez et que vous n'utilisez pas ?

4°) Faites vous des rapports d'analyse si oui lesquels sino pourquoi ?

Les Budgets

1°) Pouvez vous nous décrire le processus budgétaire en mettant en évidence votre rôle dans le dit processus ?

2°) Le budget est-il sur la base d'un niveau d'activité préalablement défini ? découle t-il d'un plan ou d'un programme d'actions données ?

3°) Pouvez vous nous décrire la procédure du contrôle budgétaire que vous appliquez ? est-il efficace selon vous ? motivez votre réponse.

4°) Le suivi budgétaire est-il réellement maîtrisé et quels sont les axes d'un tel suivi ?

5°) Le suivi budgétaire des plans d'actions pose t-il problème surtout en matière d'investissement, qu'en t-il exactement ?

Reportings

1°) Pensez que les opérationnels sont satisfaits des prestations que vous leur offrez ? (en matière d'informations sur le suivi budgétaire)

2) les rapports et compte rendus de suivi divers que vous produisez sont-ils transmis aux opérationnels pour avis motivé ?

3°) Les avis motivés vous sont-ils remontés pour révision si besoin ? quelle est la périodicité ?

Les Caisses D'avance

1°) Peut-on avoir une idée sur le volume annuel des mise à dispositions ?

2°) Quels les chantiers en cours pour un suivi efficace des dépenses de faibles montants ?

3°) Par rapport au contexte de turbulence et de changements constants où réactivité rime avec survie, pensez vous que la formule des caisses d'avance est dépassée ? Si oui que proposez vous en remplacement pour juguler l'épineux problème de suivi

Les Tableaux de bord

1°) Pourquoi un tableau de bord pour le service budget ?

2°) Quels sont les axes de conception ? quels sont les indicateurs pertinents ?

3°) Le tableau de bord ainsi mis en place est-il prospectif ?

4°) Quels sont les enjeux du tableau de bord dans les déviations de trajectoire ?

II/ État de Réalisations des Projets d'Investissement du Réseau :

A fin juin 2004, les investissements en réseaux de télécoms se chiffrent à 10 008 M Fcfa, dont 3 076 M Fcfa de réalisés et 6 932 d'engagements, sur un budget réel de 16 764 M Fcfa, soit un taux d'exécution budgétaire global de 60%.

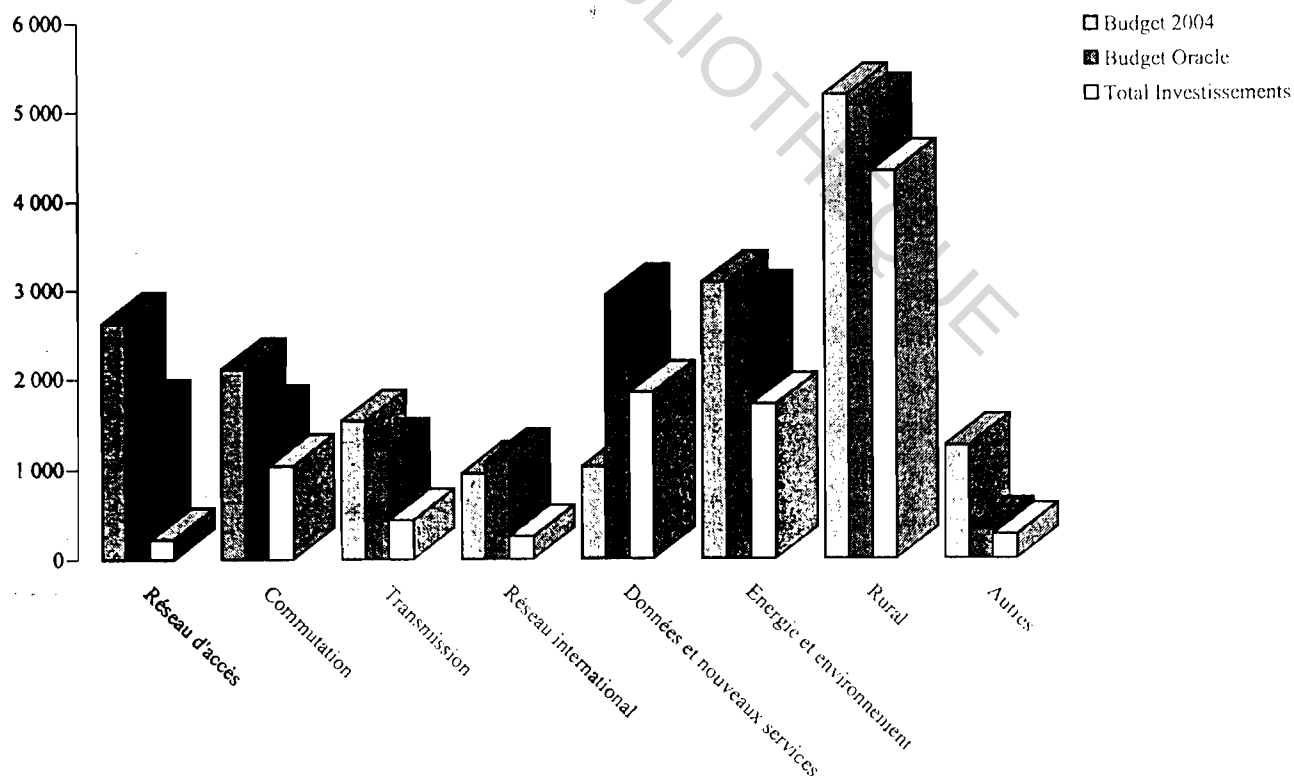
Les réalisations les plus importantes ont été observées sur les projets de Commutation, l'Energie et l'Environnement, et le Rural.

On note des engagements très importants au niveau des projets du Rural, du Réseau des Données et Nouveaux Services, et l'Energie et l'Environnement.

La situation par type de projet se présente comme suit à fin juin 2004¹ :

	Budget 2004	Budget Oracle	Transferts Rallonges	Engagements Juin 2004	Réalisés fin Juin 2004	Total Investissements	Réalisés en %
Réseau d'accès	2 624	1 644	-980	5	217	222	13%
Commutation	2 110	1 583	-527	1	1 036	1 037	65%
Transmission	1 538	1 215	-323	176	262	438	22%
Réseau international	957	1 095	138	0	255	255	23%
Données et nouveaux services	1 030	2 945	1 915	1 629	150	1 779	5%
Energie et environnement	3 093	2 868	-225	1 030	688	1 718	24%
Rural	5 200	5 080	-121	3 979	366	4 345	7%
Autres	1 260	335	-925	112	161	273	48%
	17 812	####	-1 048	6 932	3 136	10 067	19%

Situation des Investissements Réseaux



Les données s'entendent en millions de Fcfa.

II État de Réalisations des Projets d'Investissement hors Réseau

Les investissements hors Réseau sont considérés comme étant toutes les acquisitions de biens durables hors Réseau Télécoms . A fin juin, les investissements réels hors engagements se chiffrent à 400 M Fcfa pour un budget de 2 917 M Fcfa, soit un taux d'exécution budgétaire global de 14%

Ci-dessous le détail par rubrique des investissements hors Réseau Télécoms de la période :

A. Système d'Information :

	Budget t 2004	Budget t Oracle	Transferts Rallonges	Réalisés fin Juin 2004	Réalisés en %
Projet Décisionnel	100	354	254	-	
Interconnect	0	300	300	-	
Projet Oracle	100	130	30	37	29%
Projet Collecte	0	600	600	-	
Projet Logiciel Gestion du Contentieux	0	150	150	-	
	200	1 534	1 334	37	2%

A fin juin 2004, les réalisations constatées sur cette rubrique s'élèvent à 37 M Fcfa, sur un budget de 1 534 M Fcfa, soit un taux d'exécution budgétaire de 2%. Les réalisations concernent intégralement le projet Oracle Financials avec les facturations de février (4,8 M Fcfa), de mars (2,4 M Fcfa), d'avril (28,6) et de juin (1,5 M Fcfa) de ORACLE CONSULTING.

Les réalisés sur cette rubrique sont faibles dans la mesure où la plupart des projets sont en phase de démarrage : le marché relatif à l'acquisition d'un serveur Sun est en cours de signature pour un montant de 65 millions ; des achats de matériels Shark pour un montant de 245 millions n'ont pas encore été facturés.

B. Terrains et Bâtiments:

	Budget t 2004	Budget t Oracle	Transferts Rallonges	Réalisés fin Mai 2004	Réalisés en %
Honoraires architectes et bureaux de contrôle	37	37	0	17	47%
Programme Remplacement Climatiseurs	15	15	0	1	6%
Programme Etanchéité	40	40	0	23	56%
Programme Entretien du Patrimoine Bâti	200	434	234	55	13%
Programme Signalétique	22	22	0	0	1%
Back Up + Resto au TNP	250	250	0	141	56%
Thiès	236	236	0	73	31%
Projet relifting Guédiawaye	0	150	150	0	
	800	1 184	384	310	26%

Les investissements des projets Terrains et Bâtiments s'élèvent à 310 M Fcfa sur un budget de 1 184 M Fcfa, soit un taux de réalisation de 26%.

Les réalisations les plus importantes sont relatives aux projets Back Up + Resto au TNP, et à l'aménagement de l'accueil de Thiès.

	ACCG	ACME	ACAD	ACPA	ACR	ACO	ACGT	ARTH	AROB	ARSJ	ARKL	ARTB	ARZG	Total Agencies
	GRANDS OPTES	AC MEDIA	ACCH A D'OP.	ACP ASSIMILÉS	ACRISSUE	ACOPERATEUR	ACORDIN TELIC	ARTHES	ARDIOUREL	ARST LOUIS	ARMAJOLACK	ARTAMBA	ARZ GUNCHOIR	
CHIFFRE D'AFFAIRES	15 269 607 983	22 500 492 382	18 488 384 998	11 562 989 412	8 449 551 084	17 079 117 027	26 869 123 138	7 787 747 833	5 288 636 174	6 504 033 137	3 787 874 684	2 166 988 367	3 788 660 915	150 552 991 984
- CHARGES EXPLOITATION	- 4 016 440 303	- 9 519 736 301	- 7 391 907 967	- 5 022 355 924	- 3 406 785 558	- 2 167 050 459	- 4 934 837	- 3 390 314 044	- 1 832 084 453	- 2 338 568 501	- 1 516 764 337	- 775 491 683	- 1 396 503 414	- 42 823 004 975
- CHARGES DE FONCTIONNEMENT	- 67 784 877	- 104 328 980	- 127 631 733	- 96 976 662	- 67 374 343	- 13 457 689	- 4 934 837	- 137 404 477	- 122 089 651	- 137 963 818	- 77 044 225	- 45 872 679	- 73 140 388	- 1 096 084 368
- CHARGES DE PERSONNEL	- 489 024 375	- 1 083 616 718	- 943 604 293	- 594 559 770	- 597 011 867	- 174 462 492	- 33 949 377	- 513 201 576	- 427 736 046	- 629 058 874	- 362 141 762	- 278 958 591	- 357 625 562	- 6 522 256 800
- FRAIS VOYAGIS	- 112 860 519	- 295 225 181	- 323 037 206	- 255 214 198	- 212 287 888	- 43 805 220	0	- 168 331 348	- 186 711 101	- 187 871 813	- 85 668 852	- 36 563 384	- 62 748 279	- 1 953 645 000
EBITDA	11 543 852 919	11 497 284 202	9 702 163 769	5 600 862 857	4 186 091 423	14 680 251 157	26 833 238 924	3 577 995 787	2 670 034 923	3 230 570 132	1 746 068 519	1 030 104 529	1 879 644 272	98 136 000 018
- AMORTISSEMENTS	- 3 642 089 714	- 6 050 768 469	- 4 925 933 139	- 3 076 981 527	- 2 153 911 511	- 1 429 996 186	0	- 2 081 204 892	- 1 201 824 417	- 1 625 218 595	- 995 623 368	- 600 199 054	- 863 121 298	- 28 785 353 000
- MARGE SUR COUTS DIRECTS (MT)	7 900 983 145	5 447 015 734	4 776 250 630	2 523 901 330	2 007 179 917	13 250 255 972	26 833 238 924	1 516 799 892	1 468 210 506	1 605 351 537	750 442 150	429 905 875	863 121 298	69 372 647 018
- CONTRIBUTION MOYENNE MENSUELLE D'UNE LP A LA MARGE	35 704	15 947	10 510	6 677	6 289	97 543	459 065	6 041	5 277	6 506	5 880	7 552	9 174	23 410
MARGE SUR COUTS DIRECTS (TAUX))	48.6%	24.1%	25.6%	21.8%	23.5%	77.6%	99.9%	19.5%	21.8%	24.7%	19.8%	19.8%	22.7%	46.1%
- EBITDACA	71.0%	51.1%	52.5%	49.4%	49.3%	96.9%	99.9%	45.9%	46.1%	49.7%	46.1%	47.5%	49.5%	46.1%
- CHARGES EXPLOITATION/CA	24.7%	42.3%	40.0%	43.4%	40.3%	12.7%	0.0%	43.5%	35.8%	36.0%	40.0%	35.8%	36.7%	28.4%
- CHARGES DE FONCTIONNEMENT/CA	0.601%	0.5%	0.8%	0.8%	0.7%	0.1%	0.0%	1.8%	2.3%	2.1%	2.0%	2.1%	1.9%	0.7%
PARC TPH	17 781	28 294	37 864	31 498	28 596	10 174	4 871	20 522	23 186	20 563	10 635	4 744	7 840	244 948
- PARC PUBLI-PHONIE	47	1 309	1 908	2 487	2 289	4 871	2 397	1 824	1 824	1 199	1 199	778	1 069	2 357
- PARC LL	680	170	8	0	1	1 146	0	0	0	0	0	0	0	2 005
- PARC Serpac	43	3	1	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	63
EFFECTIFS	116	83	87	59	56	17	25	56	41	73	41	29	37	678
- INSTANCES FIN MOIS	116	413	636	253	1 334	1 496	62	1 496	920	1 201	1 201	272	276	9 034
- INSTANCES FIN MOIS/PARC TPH	0.7%	1.7%	0.8%	0.8%	5.0%	2.9%	1.3%	7.2%	4.0%	12.4%	11.3%	5.7%	3.5%	4.0%
- MAINTENANCE VEHICULE/EAP	- 2,858	- 1,128	- 96	- 132	- 68	- 15	- 2	- 627	- 216	- 663	- 175	- 178	- 344	- 453
Revenu moyen mensuel / LP	76 336	66 270	40 690	30 592	28 475	139 892	459 678	31 019	19 008	26 358	29 679	38 066	40 377	51 219
Revenu moyen mensuel / employé	18 321 625	22 590 856	17 709 162	16 331 806	12 573 737	83 721 162	69 563 744	11 588 910	10 749 261	7 424 895	7 699 526	6 227 007	8 555 543	18 504 547
Revenu moyen mensuel TPH / LP TPH	58 254	48 183	22 698	13 079	11 578	46 647	48 647	15 021	10 854	12 488	13 147	13 365	15 492	33 504
Revenu moyen mensuel PubliPhone / LP PubliPhone	25 602	368 936	366 154	232 119	181 818	3 857 650	0	149 539	112 084	135 859	155 970	157 824	192 819	159 169
Revenu moyen mensuel LL / LP LL	132 416	207 822	-	-	-	10 768 970	0	-	-	-	-	-	-	441 077
Coûts d'exploitation / LP	22 613	336 458	195 223	159 450	128 084	212 989	0	162 045	81 173	113 727	142 620	163 488	177 998	174 925
Coûts d'exploitation / Minutes Comm	34	41	37	40	36	57	0	45	44	38	42	38	36	39
Charges Exploitation / CA	24.7%	42.3%	40.0%	43.4%	40.3%	12.7%	0.0%	43.5%	35.6%	36.0%	40.0%	35.8%	36.7%	28.4%
Maintenance Réseau / LP	9 199	9 646	5 977	4 393	3 641	6 304	0	4 512	2 333	3 564	4 268	5 675	5 816	5 311
Maintenance Réseau / Minutes Comm	1.4	1.1	1.1	1.1	1.1	1.7	0.0	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Fournitures L&R / LP	46	1 372	2 351	2 892	639	0	0	6 523	4 528	2 690	3 408	7 623	5 549	2 651
Fournitures Terminaux abonnés / Production (NA+TR)	2 760	3 198	11 029	22 908	11 029	0	0	9 536	13 281	4 591	15 852	19 277	17 325	2 882 482
Fournitures Télécoms / LP	3 198	5 641	5 783	7 666	4 494	0	0	15 624	8 575	8 993	10 407	26 881	16 767	7 539
Charges de Fonctionnement LP	5 066	3 687	3 371	2 761	2 533	0	1 013	6 597	5 265	6 709	7 244	9 670	9 329	4 475
Charges de Fonctionnement Employé	1 321 552	1 256 976	1 467 031	1 474 181	1 203 113	796 923	197 393	2 453 651	2 877 309	1 889 915	1 879 127	1 581 877	1 976 767	1 616 644
Charges de Fonctionnement Minutes Comm	0.8	0.4	0.6	0.7	0.7	0.4	0.0	1.2	2.5	2.3	2.1	2.2	1.9	1.0
Charges de Fonctionnement / CA	0.8%	0.5%	0.7%	0.8%	0.8%	0.1%	0.0%	1.8%	2.3%	2.1%	2.0%	2.1%	1.9%	0.7%
Frais de fac-Rec-Enc / LP	98	859	561	580	674	0	0	1 642	937	1 757	644	1 042	790	770
Charges de Bâtiments / Employé	714 065	46 010	44 044	76 310	35 303	10 000	0	344 511	131 706	206 722	50 458	338 886	82 750	179 801
Charges de Bâtiments / MP occupé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maintenance Véhicule / Parc Véhicules	964 553	449 108	794 885	595 059	751 886	0	0	873 825	635 525	1 005 060	1 085 767	969 981	1 223 856	842 056
Frais de Personnel / CA	3%	5%	5%	7%	7%	1%	0%	8%	10%	10%	13%	13%	10%	4%
Nb de LP / employé	240	341	568	534	475	282	195	374	566	259	164	212	212	361
Taux d'encadrement (Pers cadres/Effectif Total)	29.7%	10.8%	14.9%	6.8%	14.3%	47.1%	28.0%	21.4%	12.2%	13.7%	13.8%	13.8%	13.5%	16.8%
Amortissements Véhicule / LP	170 290	177 548	108 018	81 111	67 399	116 702	0	81 800	43 038	65 624	77 731	105 048	107 656	97 574

Détail des investissements Réseau par projet (hors avances) :

Domaine	Projet	Budget 2004	Budget Oracle	Transferts Rallonges	Réalisés fin Juin 2004	Réalisés en %
AUTRES	RGT	330 000 000	330 000 000	0	161 319 163	49%
	Outil de planification	30 000 000	5 000 000	-25 000 000	-	
	Sécurisation de la collecte	600 000 000	0	-600 000 000	-	
	Pégase/NDB	300 000 000	0	-300 000 000	-	
		1 260 000 000	335 000 000	-925 000 000	161 319 163	48%
COMMUTATION	Gestion et installation commutation	30 000 000	30 000 000	0	-	
	Mise à palier logiciel OCB	900 000 000	472 528 636	-427 471 364	688 955 182	146%
	Boucle FO de Médina	50 000 000	50 000 000	0	43 784 042	88%
	Messagerie vocale	150 000 000	50 000 000	-100 000 000	-	
	Commutation 2003	80 000 000	80 000 000	0	7 941 141	10%
	CNE 2004	200 000 000	425 000 000	225 000 000	162 091 238	38%
	Autres projets de commutation	700 000 000	475 000 000	-225 000 000	133 656 191	28%
		2 110 000 000	1 582 528 636	-527 471 364	1 036 427 794	65%
RESEAU INTERNATIONAL	SAT 3 /WASC / SAFE	50 000 000	188 396 210	138 396 210	99 564 444	53%
	Achat DDP Portugal	15 000 000	15 000 000	0	-	0%
	Réhabilitation antenne Gandoul	572 000 000	571 733 000	-267 000	-	0%
	Remplacement ampli 750 W	265 000 000	265 000 000	0	155 582 846	59%
	World Space	55 000 000	55 000 000	0	-	0%
		957 000 000	1 095 129 210	138 129 210	255 147 290	23%
ENERGIE & ENVIRONNEMENT	Autres extensions énergie 2003	350 000 000	275 186 438	-74 813 562	224 549 265	82%
	Energie et bâtiments commutation 2003	160 000 000	160 000 000	0	31 131 128	19%
	Electrification stations solaires 2003	160 000 000	88 829 841	-71 170 159	-	
	Réhabilitation énergie Technopôle	23 000 000	168 983 721	145 983 721	131 399 911	78%
	Bâtiments techniques 2004	542 000 000	542 000 000	0	3 884 700	1%
	Energie primaire 2004	64 000 000	64 000 001	1	-	0%
	Energie secondaire 2004	1 373 500 001	1 373 500 001	0	297 076 980	22%
	Environnement technique 2004	20 500 000	20 500 000	0	-	0%
	Autres projets énergie 2004	400 000 000	175 000 000	-225 000 000	-	
		3 093 000 001	2 868 000 002	-224 999 999	688 041 984	24%
RESEAU D'ACCES	Gestion de projets	30 000 000	25 000 000	-5 000 000	-	0%
	Cabines et pointphones	55 000 000	55 000 000	0	42 282 988	77%
	Extension SAGER	275 000 000	154 112 400	-120 887 600	-	
	Extension des réseaux 2003	400 000 000	420 561 689	20 561 689	143 496 402	34%
	Autres projets de réseaux d'accès	1 864 000 000	989 635 911	-874 364 089	30 899 342	3%
		2 624 000 000	1 644 310 000	-979 690 000	216 678 732	13%
RESEAUX DE DONNEES ET NOUVEAUX SERVICES	Nouveaux services (RI....)	100 000 000	100 000 000	0	-	
	Adsl	400 000 000	1 855 000 000	1 455 000 000	0	0%
	Extension BLR (LMDS/WIP/Wi- Fi....)	50 000 000	252 332 851	202 332 851	100 266 903	40%
	Projets expérimentaux	80 000 000	80 000 000	0	-	
	Extension access (UMUX, HDSL....)	200 000 000	147 667 149	-52 332 851	49 732 931	34%
	Evolution des réseaux de données	200 000 000	510 000 000	310 000 000	0	0%
		1 030 000 000	2 945 000 000	1 915 000 000	149 999 834	5%
RURAL	Extensions et remplacement de stations 2003	200 000 000	151 839 342	-48 160 658	74 944 615	49%
	Travaux en régie	60 000 000	60 000 000	0	-	
	Rural 2003 (fixe sur GSM - 89 villages)	50 000 000	152 135 790	102 135 790	130 285 566	86%
	Rural 2004	4 450 000 000	4 464 687 190	14 687 190	160 865 303	4%
	Réseaux ruraux 2004	200 000 000	200 000 000	0	-	
	Autres dessertes par câble	120 000 000	0	-120 000 000	-	
	Réhabilitation	120 000 000	50 837 678	-69 162 322	-	
		5 200 000 000	5 079 500 000	-120 500 000	366 095 484	7%
TRANSMISSION	Gestion des projets transmission	20 000 000	20 000 000	0	-	
	CGFO	6 000 000	47 469 824	41 469 824	5 760 208	12%
	Autres extensions 2003	145 000 000	162 712 144	17 712 144	134 016 515	82%
	Liaisons de transmission pour CNE 2003	75 000 000	75 000 000	0	37 856 238	50%
	Vélingara - Bassé	242 000 000	212 825 610	-29 174 390	14 000 203	7%
	Liaisons de transmission pour CNE 2004	400 000 000	215 000 000	-185 000 000	-	