

**SOCIETE DE PRESSE ET D'EDITION DU CAMEROUN
(SOPECAM)**

COMPTE-RENDU DU SEMINAIRE DE FORMATION:

« Savoir élaborer le processus budgétaire en fonction des objectifs »

Yaoundé, Hôtel Franco

Session 1 : du 22 au 24 Septembre 2009

Session 2 : du 06 au 08 Octobre 2009

Douala, le 12 Octobre 2009

Madame Marie-Claire NNANA
Directeur Général
SOCIETE DE PRESSE ET D'EDITION DU CAMEROUN
(SOPECAM)
Yaoundé - République du Cameroun

N/Réf: 04503/10/B&PAL/BMW

Objet : Compte-rendu de la formation interne sur l'élaboration du processus budgétaire en fonction des objectifs de l'entreprise.

Madame le Directeur Général,

Conformément au mandat que vous nous avez confié relatif à la formation de vos collaborateurs sur le thème :

« Elaborer le processus budgétaire en fonction des objectifs de l'entreprise »,

Nous avons l'honneur de vous transmettre, notre compte rendu de formation.

Vous en souhaitant bonne réception et restant à votre entière disposition pour tout besoin d'information complémentaire,

Nous vous prions d'agréer, Madame le Directeur Général, l'expression de nos sentiments distingués.

Emile C. BEKOLO
Expert Comptable
Associé Directeur Général

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
I. CONTEXTE DE LA FORMATION	4
II. OBJECTIFS DE LA FORMATION	4
III. DEROULEMENT DE LA FORMATION	4
IV. COMMENTAIRES SUR LE THEME : EXTRAITS DES FICHES D'EVALUATION DU SEMINAIRE	6
V. RECOMMANDATIONS	7
VI. ANNEXES	8

I. CONTEXTE DE LA FORMATION

La SOPECAM a émis le vœu d'être en phase avec les nouvelles options du management moderne qui imposent de sortir des budgets administratifs pour se doter de budgets de gestion, outils de pilotage et d'aide à la décision à la disposition de la Direction Générale. C'est dans cette optique qu'elle a organisé au bénéfice des personnels des services centraux et extérieurs, un séminaire sur l'élaboration du processus budgétaire en fonction des objectifs de l'entreprise.

Eu égard au nombre élevé de participants (une quarantaine) et pour des raisons pratiques, il a été convenu d'organiser deux sessions de formation regroupant chacune une vingtaine de personnes. Compte tenu également du contenu, de l'approche méthodologique et du déroulement identiques des deux sessions, le présent compte rendu de formation fait office de rapport pour lesdites sessions.

II. OBJECTIFS DE LA FORMATION

Ce séminaire s'adressait principalement au personnel de la SOPECAM et avait pour objectifs de :

- Comprendre le rôle du manager dans le processus budgétaire : cohérence et adéquation entre la vision stratégique du Top Management et les moyens valorisés déclinés dans le budget;
- Assimiler la démarche du processus budgétaire :
 - conception et utilisation des fiches d'analyse et d'enquête budgétaires ;
 - structuration du budget et découpage de l'entité en Centres de Responsabilité Budgétaire (CRB) ;
 - Initiation à la gestion analytique du budget.
- Savoir utiliser le budget comme outil de gestion et de pilotage de l'entreprise : finalité de la Note de Cadrage Budgétaire ; maîtrise des prévisions ; Reporting.

III. DEROULEMENT DE LA FORMATION

1- Prise de contact avec la SOPECAM

Comme il a été convenu dans notre offre de formation, un Responsable du cabinet **Bekolo&Partners** (l'animateur principal en l'occurrence) s'est rendu à la SOPECAM à maintes reprises, afin de collecter les informations en vue de :

- bien comprendre les attentes des responsables de la SOPECAM, plus particulièrement ceux des services concernés au premier chef (DAF, CG);
- Prendre des dispositions pratiques pour l'organisation du séminaire (remise de documents internes utiles à l'animation efficace du séminaire : budget de l'exercice en cours, note circulaire sur l'élaboration et l'exécution du budget ; organigramme des services, plan d'actions etc.)

2- Réalisation de la formation

La formation s'est déroulée en deux sessions de trois journées chacune, rassemblant vingt (20) participants, du 22 au 24 Septembre 2009 (1^{er} Groupe) et du 06 au 08 Octobre 2009 (2^{ème} Groupe) à Yaoundé, dans une des salles de réunion de l'Hôtel Franco.

Le programme de formation comprenait cinq (05) modules:

Module 1 : Les Concepts Fondamentaux présidant au monitoring du budget

Module 2: La Gestion et le Contrôle Budgétaires

Module 3 : Le Processus Budgétaire ; l'analyse des écarts

Module 4 : Le pilotage grâce aux budgets et la maîtrise des prévisions

Module 5 : Les critiques au contrôle budgétaire : aller au-delà du budget.

Les cinq modules ont été présentés par Monsieur Marius BAHA, Senior Manager du cabinet, Consultant - Formateur, appuyé par Monsieur Emile C. BEKOLO, Associé Directeur Général.

Toutes les deux sessions de formation se sont déroulées dans le Salon Manengoumba de l'établissement hôtelier sus-évoqué. .

La mobilisation a été forte et la présence effective pendant le temps imparti au séminaire.

A la fin de la formation, quarante (40) supports de formation ont été distribués, quarante (40) attestations de formation ont été remises et quarante (40) fiches d'évaluation remplies.

3- Evaluation de la formation

Nous avons procédé à la fin de chacune des sessions à une évaluation de la formation.

Une évaluation à chaud a été effectuée et chaque participant a pu s'exprimer pour préciser si ses attentes ont été atteintes ou pas.

Ensuite, il y a eu une évaluation à froid de la formation qui consistait à remplir les formulaires de formation du cabinet **Bekolo&Partners**.

IV. COMMENTAIRES DES PARTICIPANTS : EXTRAITS DES FICHES D'EVALUATION DU SEMINAIRE

1- ATTENTES

- Maîtrise du processus budgétaire et des activités connexes à l'élaboration du budget ; appropriation des outils d'élaboration du budget de l'entreprise ;
- Cette formation est très utile dans la mesure où elle a permis de montrer comment s'élabore un budget en tenant compte des options stratégiques du Top Management ;
- Compréhension des techniques d'élaboration des prévisions et de la note de cadrage budgétaire ;
- Eviter les erreurs techniques que nous pouvons commettre en vue de sortir des budgets administratifs pour apprendre à élaborer des budgets de gestion, outils de pilotage de l'entreprise ;
- Savoir ce que c'est qu'un budget et quelles étapes président à son élaboration ;
- Traduire la stratégie de l'entreprise dans les chiffres qui composent le budget.

2- ANIMATION

- Les cas exposés et les exercices sont parfaits, adéquats et concordants ;
- L'animateur maîtrise son sujet et sait rendre vivant et captivant son enseignement ;
- Animateur dynamique et à l'écoute, satisfaction quant à la clarté des réponses données.

3- CONTENU

- Satisfaction générale quant au contenu, aux exemples concrets pris et aux thèmes abordés tout au long du séminaire ;
- Satisfaisant en matière de note de cadrage budgétaire, de références à l'environnement national et international ;
- Satisfecit général quant à la satisfaction des attentes exprimées en début de séance ;
- Mettre davantage un accent sur les cas pratiques.

4- SUPPORTS

- Très bons supports, succincts et bien élaborés ;
- Les diapositives PowerPoint sont écrites en petits caractères, il faudrait les agrandir ;
- Les supports sont de très bonne qualité mais mériteraient d'être un peu plus denses.

V. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Le thème retenu pour la formation interne offerte à la Société de Presse et d'Édition du Cameroun (SOPECAM) était un sujet d'actualité puisqu'il suivait de quelques jours seulement la diffusion de la note de lancement de la préparation du budget 2010 qui fait office de Note de Cadrage Budgétaire. Ce qui a permis :

- de constater que les participants accordaient beaucoup d'importance à la préparation du budget 2010, aux nouveautés et autres innovations initiées par la formation suivie ;
- de constater que les participants étaient intéressés par des détails utiles sur les sujets techniques tels que les notions de centres coûts, de profit, d'investissement ; le budget sous forme analytique et par Centre de Responsabilité ; les ratios prudentiels de gestion budgétaire ; le contenu de la Note de Cadrage Budgétaire (avec une emphase particulière sur les références stratégiques nationales et internationales : Document de Stratégie et de Réduction de la Pauvreté, Objectifs du Millénaire pour le Développement, Cameroun Horizon 2035 etc.)
- de découvrir que certains participants avaient un besoin réel de formation sur les thèmes tels que la mise en place des tableaux de bord de gestion, l'élaboration des indicateurs de performance dans une entreprise publique ; la maîtrise de la comptabilité analytique ; en un mot un accompagnement sur tout ce qui a trait aux métiers novateurs de contrôleur de gestion et d'auditeur interne dans l'ensemble.

Nous recommandons en conséquence les mesures suivantes qui avaient d'ailleurs fait l'objet de discussions à l'issue du séminaire :

- Mettre en œuvre des actions de suivi et d'évaluation des acquis du séminaire à travers un accompagnement du processus budgétaire 2010 (accompagnement et renforcement des savoirs acquis);
- Réorganiser la fonction Contrôle de Gestion : évaluer la performance et le positionnement de la fonction contrôle interne dans son ensemble, afin d'accroître son influence et son efficacité opérationnelle dans le processus budgétaire ;

- Tendre progressivement vers une gestion analytique du processus budgétaire en vue de répartir le budget par Centre de responsabilité et sérier le budget général par nature : fonctionnement, entretien, investissement.

- Assurer le monitoring de la gestion budgétaire de manière à distinguer à l'analyse ce qui ressort du Core business (métier de base) de la SOPECAM (à savoir la production et la diffusion du quotidien national) et les activités connexes : édition et imprimerie ; publicité et marketing par l'entremise de la SCM.

- Etablir un manuel de procédures budgétaires qui comprendra entre autres :
 - La définition des indicateurs de suivi budgétaire ;
 - La conception et mise en œuvre de tableaux de bord de gestion budgétaire tant pour les services centraux que pour les services extérieurs ;
 - L'instauration d'un Reporting mensuel de l'état des consommations budgétaires (prévisions vs réalisations par unité opérationnelle) ;
 - La mise en place à brève échéance de Conférences budgétaires sur une base trimestrielle pour le recadrage des actions menées et le rappel des grands desseins de la Direction Générale.

- Elaborer un organigramme de gestion par le découpage de la CNPS en Centres de Responsabilité Budgétaire, qui permettra d'implémenter le processus budgétaire tel que présenté lors du séminaire ;

- S'assurer qu'un système d'information de gestion performant est en place pour soutenir le processus budgétaire.

VI. ANNEXES

**ANNEXE 1 :
RESULTATS QUANTITATIFS DES EVALUATIONS**

**ANNEXE 2 :
FICHES D'EVALUATION DU SEMINAIRE PAR
LES PARTICIPANTS**

**ANNEXE 3 :
FICHE DE PRESENCE**

**ANNEXE 4 :
ATTESTATIONS DE FORMATION**