

CADRE DE CONCERTATION
DES SOCIETES D'ETAT

Burkina Faso
Unité – Progrès – Justice

**MANUEL DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET
COMPTABLES DU CADRE DE CONCERTATION DES SOCIETES
D'ETAT (CC-SE)
(Projet)**

avril 2016

Introduction

Le manuel des procédures est rédigé conformément aux différents textes régissant le fonctionnement du cadre de concertation des Sociétés d'Etat. En effet, pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entité établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable.

Il constitue entre autre un moyen de responsabiliser les acteurs et représente le gage des gestionnaires du cadre vis-à-vis de l'Assemblée Générale des Sociétés d'Etat (AG-SE).

Toutefois, ce présent référentiel se limite aux procédures de gestion budgétaire et de décaissement et est amené à être révisé dans le temps en fonction de l'évolution des besoins informationnels.

1. Composition et organisation du cadre de concertation des sociétés d'Etat (CC-SE).

Le CC-SE est composé de toutes les Sociétés d'Etat représentées chacune par son Président du Conseil d'Administration (PCA), son Directeur Général (DG), son Directeur Administratif et Financier (DAF), son Auditeur Interne (AI) et son Directeur des Ressources Humaines (DRH).

La structuration est caractérisée par l'existence d'une Assemblée Générale, un secrétariat exécutif et un secrétaire permanent.

2. Les textes organiques du cadre de concertation des Sociétés d'Etat

Les textes organiques constituent le référentiel d'administration du cadre et comprennent :

- Arrêté n° 2012-004/MICA/SG/DGPE/DE portant création d'un cadre de concertation des Sociétés d'Etat ;
- le code de bonnes pratiques de gouvernance des Sociétés d'Etat ;
- les statuts et règlement intérieur;
- le manuel de procédures.

1. LES OBJECTIFS DU MANUEL

Le manuel formalise les principales procédures de gestion du Cadre de Concertation des sociétés d'Etat.

Ces procédures régissent le fonctionnement du CC-SE et donne un cadre de collaboration formalisée avec ses partenaires internes et extérieurs dans le but de l'atteinte de ses objectifs.

Elles ont pour objectifs principaux de :

- Formaliser l'exécution de l'ensemble des opérations traitées par le CC-SE ;
- Améliorer les conditions de réalisations des missions confiées ;
- Préciser dans un langage directement accessible, « qui fait quoi ? », « comment ? », « dans quel délai ? »;
- Garantir un contrôle interne fiable ;
- Accroître la productivité des sociétés d'Etat.

2. LE PERIMETRE COUVERT

Cette partie décrit les processus de traitement des opérations administratives, comptables et financières du CC-SE dans son fonctionnement en tant qu'organe de concertation de toutes les sociétés d'Etat.

Les différentes procédures couvrent les domaines ci-après :

- La Gestion Budgétaire ;
- La Gestion Financière.

3. LA FORMALISATION DES PROCEDURES

La description des différentes procédures administratives, comptables et financières s'appuie sur le cadre organisationnel du CC-SE et se structure de la façon suivante pour chacun des domaines couverts:

- Une partie introductive précisant :
 - L'objet ;
 - Les documents de référence ;
 - Les définitions ;
 - Le champ d'application ;
 - Les responsabilités ;
 - Les objectifs ;
 - Les règles de gestion qui gouvernent le processus ;
- Une partie description détaillée précisant :
 - Chacune des étapes de la procédure.
- Pour chaque étape, une description détaillée reprenant :
 - Le numéro de l'étape ;
 - Chacun des intervenants ;
 - Pour chaque intervenant, les contrôles exercés et les tâches exécutées ;
 - Pour chaque étape, la liste des documents utilisés ;
 - les archivages ou classement éventuel de documents.

4. LA VIE DU MANUEL

Le manuel des procédures, outil de gestion dynamique, est bien entendu destiné à être mis à jour au fur et à mesure de l'évolution du cadre structurel et des changements intervenant dans le processus de traitement des opérations au sein du CC-SE.

La mise à jour des procédures incombe au CC-SE chargés de sa diffusion et de son application.

Toute modification des procédures doit être soumise au circuit initial de validation, de diffusion et de mise en application.

5. LES BUT ET UTILITE

La procédure, tout comme la loi, ne vaut que lorsque tous ses acteurs la comprennent et l'appliquent.

C'est bien en cela qu'il est nécessaire de se poser les questions ci-après entre autres et d'en donner les réponses possibles au cas par cas :

- **A quoi sert une procédure ?**

Elle sert à décrire ce qui se fait afin de :

- Connaître ce qui se fait ;
- Faire connaître ce qui se fait ;
- Améliorer ce qui se fait.

- **Quand doit-on utiliser une procédure ?**

L'on utilise une procédure lorsque :

- Il y a une affectation à un nouveau poste ;
- Il y a un remplacement à un poste ;
- L'on a oublié ce qu'il faut faire ;
- L'on ne sait pas ce qu'il faut faire ;
- L'on doit régler un problème ;
- L'on n'est pas d'accord sur ce qu'il y a à faire.

- **Pourquoi utiliser une procédure ?**

Parce qu'elle offre un cadre de justification des décisions d'un agent, avec comme conséquence la possibilité de :

- Faire confiance aux informations reçues ou aux agents les ayant fournies, la procédure servant de gage ;
 - Prendre des initiatives, la procédure servant de justificatif à posteriori ;
 - Sanctionner avec objectivité ;
 - Réclamer avec objectivité.
- **Qui vérifie que le travail est effectué selon les procédures ?**
 - Soi-même ;
 - Le responsable hiérarchique ;
 - Au passage les auditeurs internes ou externes et les différents corps de contrôle du CC-SE.
 - **Comment s'effectue cette vérification ?**

En comparant :

- Ce qui est fait par rapport à ce qui est écrit ;
 - Ce qui n'est pas fait par rapport à ce qui est écrit ;
 - Ce que l'on aurait dû faire par rapport à ce qui est écrit.
- **Que doit-on faire si la procédure est différente de la pratique habituelle ?**

En discuter avec la hiérarchie, car il se peut que :

- La procédure écrite doit être révisée pour prendre en compte ce qui se passe sur le terrain ;
 - la hiérarchie désire que l'on procède autrement ;
 - la société ait créé ou développé de nouveaux produits.
- **Que fait le responsable avec les procédures ?**

Il s'en sert pour :

- Décrire les postes de travail ;
 - contrôler la qualité des opérations ;
 - spécifier les améliorations à apporter ;
 - évaluer les performances des collaborateurs.
- **Est-il possible de modifier les procédures ?**

Une procédure comprend :

- Les directives qui sont des règles édictées par le CC-SE. Ces directives ne peuvent être changées que par le Cadre par leur mise à jour périodique, chose à laquelle le président du cadre devrait veiller avec diligence;
 - Une façon d'exécuter ces directives. Il est possible de proposer des améliorations sur cette procédure qui pourront être prises en compte lors des mises à jour périodiques.
- **A quelles questions un manuel de procédures doit-il permettre de répondre ?**
 - Où se situe la procédure ?
 - où trouve-t-on ces procédures dans le CC-SE ?
 - à quelle étape de la procédure sommes-nous ?
 - de quel type de procédure s'agit-il ?
 - quand la procédure a-t-elle été élaborée ?
 - qui intervient dans la procédure ?
 - à quel groupe de tâches est affecté un acteur ?
 - Comment doit-il le faire ?
 - De quel documents et/ou logiciels dispose-t-il ?
 - A quelles autres procédures doit-il se référer ?

Face à ces questions, l'élaboration des procédures domaine par domaine permet d'y répondre. Dans ce manuel, il sera question de la description des procédures budgétaire, financière et comptable.

Dans les procédures budgétaires, financières et comptables, les domaines de processus à décrire sont la gestion budgétaire et financière.

I) Procédures de gestion budgétaire

Le processus gestion budgétaire est constitué de cycles de procédures budgétaires qui sont :

- Les procédures d'élaboration du budget ;
- Les procédures d'exécution, de suivi, de contrôle et de réaménagement budgétaire.

I-1 LES PROCEDURES D'ELABORATION DU BUDGET

1- OBJECTIFS :

Cette procédure décrit le cadre et les mécanismes d'élaboration du programme d'activités et du budget général du CC-SE.

Les objectifs de cette procédure sont :

- Identifier les actions et les traduire en plan opérationnel en vue d'une réalisation optimale des objectifs définis par les dirigeants du CC-SE ;
- Prioriser les activités suivant une logique budgétaire qui cadre avec les objectifs;
- Déterminer les moyens nécessaires à la réalisation des actions identifiées;
- Mettre en adéquation les ressources prévisionnelles avec les dépenses prévisionnelles ;
- Opérer des ajustements budgétaires et dégager un équilibre budgétaire raisonnable ;

2- REGLES DE GESTION :

- Les programmes d'activités et fiches budgétaires doivent être exprimés et justifiés par le CC-SE et ce, conformément à la situation d'exécution du budget de l'exercice en cours et aux orientations de la directive budgétaire pour la préparation du budget de l'exercice à venir ;
- Le comité Budgétaire est chargé de la consolidation des programmes d'activités et des budgets ;
- L'élaboration des programmes d'activités et du budget doit se faire au cours de plusieurs séances de travail afin de disposer d'un plan cohérent et pertinent où tout le monde se sent concerné et engagé ;
- Les programmes d'actions et budgets doivent successivement passer par l'arbitrage lors de séances du comité budgétaire et du CC-SE ;
- Préalablement à leur mise en œuvre, le programme d'activités et le budget approuvés doivent être communiqués aux membres ;
- Le programme d'activités et le budget doivent être exécutoires le 1er janvier de l'année N+1.

3. ETAPES

- 1.1. Etablissement de l'état d'exécution de l'année en cours, analyse de la situation ;

- 1.2. élaboration de l'avant-projet de programmes d'actions et de budget ;
- 1.3. élaboration du projet de programmes d'activités et budgets
- 1.4. centralisation des programmes d'activités et budgets ;
- 1.5. examen et arrêt des projets de programme d'activités et budget globaux par le comité budgétaire et le CC-SE ;
- 1.6. transmission des programmes d'actions et budget définitifs aux membres du cadre ;
- 1.7. diffusion des lettres invitant chaque société à libérer sa contribution pour exécution des programmes d'activités et du budget.

| | | Version | 00/01 |
|----|-------------------|---|-------|
| | | Date | 04/16 |
| | | Procédures budgétaires | |
| N° | Responsable/agent | Description des tâches | |
| 1 | SP | a) Préparation de l'avant-projet de budget <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le 15 du mois de septembre, établit un document de synthèse qui fixe les différents axes budgétaires, les réalisations du dernier semestre, celles du semestre en cours, ainsi que les estimations de l'enveloppe budgétaire à venir. ▪ Etabli en même temps un projet de programme d'activité pour l'année à venir. ▪ Soumet l'ensemble des documents à l'attention du Président du cadre (PC) au plus tard le 25 septembre. | |
| 2 | PC | <ul style="list-style-type: none"> ▪ transmet les documents aux différents PCA au plus tard le 05 octobre en vue d'amendement. | |
| 3 | PCA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulent étroitement leurs amendements avec les autres membres les projets de budget de leurs Sociétés durant le mois d'octobre. | |

| | | |
|----|-----------------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmettent les avant-projets au PC avant fin octobre. |
| 4 | PC | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impute les drafts de budget au SP dès réception. |
| 5 | SP | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse les différents drafts de budget, apporte les corrections nécessaires, sur la base des différentes attributions du cadre. ▪ transmet les avant-projets de budget au PC avant le 10 novembre. |
| 6 | PC | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Présente les avant-projets de budget au Comité budgétaire (à créer) [CB]. |
| 7 | | <p>b) Préparation du projet de budget et son adoption</p> <p>Le Comité Budgétaire (CB) est composé comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Président : PC, ▪ Membres (03) ▪ Rapporteur : SP |
| 8 | Comité budgétaire | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tient sa session budgétaire dans les délais. ▪ Examine le projet de budget et le soumet au cadre (AG) pour approbation. |
| 9 | Cadre de concertation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Examine, modifie en cas de besoin et approuve le budget et le programme d'activités. |
| 10 | AG CC-SE | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reçoit le budget et le programme d'activités qu'il examine et vise. |
| 11 | PC | |

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reçoit mandat de l'AG CC-SE pour mettre en place le budget du CC-SE. ▪ Transmet une copie des budgets et programme d'activités adopté à tout membre du CC-SE. ▪ Transmet un exemplaire des budgets et programme d'activités adopté au SP. |
|--|--|---|

I-2 Les procédures d'exécution, de suivi, de contrôle et de réaménagement budgétaire

1. OBJECTIFS :

Cette procédure décrit le cadre et les fonctions d'exécution, de suivi, de contrôle et de réaménagement du budget général du cadre. Ces fonctions sont, en gestion, les plus importantes pour mettre en pratique le programme d'activités et le budget approuvés. En effet, sans exécution, suivi et contrôle, les projets restent théoriques. Les étapes de cette procédure se réalisent simultanément.

Les objectifs de cette procédure sont :

- Identifier les besoins, les moyens et le moment de la réalisation optimale des prévisions inscrites au budget ;
- Exécution efficiente du budget dans le respect du principe sacro-saint selon lequel « les allocations budgétaires sont des autorisations de consommer et non des obligations de consommer » ;
- Respect des principes d'unicité budgétaire et de non affectation des recettes aux dépenses directement ;
- Engager l'exécution des recettes et des dépenses budgétaires de façon adéquate ;
- Suivre la réalisation des engagements budgétaires;
- Contrôler et évaluer les résultats et les performances dans l'exécution ;
- Analyser les écarts, opérer des ajustements nécessaires pour l'atteinte continue des objectifs ;

2. REGLES DE GESTION :

- Les besoins exprimés pour engagement doivent être inscrits au budget et le crédit disponible ;
- L'engagement doit être autorisé par l'ordonnateur du budget qui est le Président du Cadre. ;
- L'engagement se fait par bon de commande ; lettre de commande ou contrat suivant le mode de passation des contrats publics en vigueur ;
- L'imputation budgétaire est obligatoire pour tout engagement ;
- Le suivi du délai d'engagement pour une exécution efficiente des activités ;
- La validation de l'exécution pour dégager le solde disponible ;
- Le contrôle de l'état d'exécution du budget avec célérité afin que les écarts constatés soient rapidement corrigés pour minimiser les risques d'éloignement par rapport aux objectifs.

3. ETAPES

- Engagement des dépenses ;
- Suivi de l'exécution des dépenses;
- Suivi de l'exécution des recettes ;
- Contrôle et Reporting budgétaire ;
- Réaménagement budgétaire.

| | | |
|-----------------------------|----------------------|--|
| | SP | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralise les besoins exprimés par société pour la mise en œuvre. |
| 12 | Secrétariat exécutif | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suit l'exécution du budget et des programmes d'activités et rend compte au CC-SE (l'Assemblée Générale). |
| Procédures de banque | | |
| | | <p>1. Règlement de dette par chèque</p> <p><i>Note : un compte sera ouvert dans un établissement financier privé pour faciliter les opérations.</i></p> |
| | SP | <p><u>Dettes commerciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A chaque fin de mois, décline les factures échues émises par les tiers et accompagnées de leurs justificatifs (B C, B L, etc.). |

| | | |
|--|--------------------------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prépare les chèques. ▪ Etablit les bordereaux de règlement en trois (03) exemplaires sur un carnet de pré-numéroté. ▪ Soumet les chèques aux signataires (deux obligatoirement), respectivement à celle de SP et à celle du PC (les cas d'absence seront précisés par décision du Président de l'AG CC-SE). |
| | PC/SP | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Signent les chèques et les transmet (PC) au propriétaire par l'intermédiaire d'un membre du Secrétariat permanent (SP). |
| | | <p style="text-align: center;"><u>Dettes sociales</u></p> <p>Leur règlement tient compte surtout des délais fixés par l'administration afin d'éviter les pénalités de retard et/ou de non-paiement.</p> |
| | SP | <p style="text-align: center;">2. Approvisionnement de la banque par chèque</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmet au PC tout chèque destiné à alimenter le/les compte(s) bancaire(s) avec les commentaires nécessaires. <p>Note : un compte bancaire doit être ouvert dans les livres d'une institution financière bancaire de la place pour recevoir les fonds du cadre.</p> |
| | PC (Secrétaire exécutif) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reçoit le chèque, indique le compte à mouvementer. ▪ Fait enregistrer le chèque sur un registre ouvert à cet effet. ▪ Fait endosser le chèque, le signe et le transmet par bordereau au SP. |
| | SP | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectue la remise du chèque en banque après signature. Il reçoit un bordereau de remise, qu'il conserve (une copie est envoyé au PC). |