



**Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel en  
Comptabilité et Gestion Financière  
(MPCGF)**

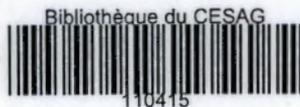
**Promotion 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ANALYSE DU PROCESSUS D'ELABORATION DU BUDGET  
DANS UNE SOCIETE DE GESTION IMMOBILIERE :**

**Cas de la SICAP SA**



**Présenté par :**

**Mlle Mariéma NDIAYE**

**Dirigé par :**

**M. Alexis KOUASSI**

**Sous-directeur du contrôle de gestion du CESAG**

## REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à mon directeur de mémoire, Monsieur Alexis KOUASSI, sous-directeur du contrôle de gestion du CESAG pour son assistance tout au long de ce travail.

Mes remerciements vont également; à Monsieur Mor THIOUNE, Secrétaire général de la SICAP SA, pour ses orientations et sa disponibilité durant Tout mon cursus scolaire.

A l'ensemble du personnel du CESAG qui n'a aménagé aucun effort pour notre réussite durant toute la période de formation jusqu'à l'achèvement de ce mémoire.

Je suis également reconnaissante à toute personne qui m'a aidée de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- AOF** : Afrique occidentale Française
- BNDS** : Banque nationale de développement du Sénégal
- CCCE** : Caisse centrale de coopération économique
- ICG** : Contrôleur interne et de gestion
- D.T** : La direction technique
- DAJ** : La direction administrative et juridique
- DC** : La direction commerciale
- DCGAQ** : Direction du contrôle de gestion et de l'audit de la qualité
- DFC** : La direction financière et comptable
- DINFO** : Direction informatique
- FIDES** : Fonds d'investissement pour le développement économique et social
- GD** : La direction générale
- L.S.C.C** : La location simple des cités collectives
- L.S.L** : La location simple de logement
- L.V.L** : La location vente de logement
- L.V.S** : La location vente de commerce
- OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- OHE** : Office des habitations économiques
- S.C.L** : Le service commun des lotissements
- SC** : Le service commun des services centraux
- SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain
- UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Exemple de présentation du budget de trésorerie (Résumé) .....	14
Tableau 2 : Tableau d'analyse .....	78
Tableau 3 : Tableau de synthèse des forces et faiblesses du processus budgétaire de la SICAP SA.....	86
Tableau 4 : Synthèse d'analyse des forces .....	87
Tableau 5 : Synthèse d'analyse des faiblesses .....	88

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : L'articulation des différents budgets ..... 17

Figure 2 : Différentes étapes de la gestion budgétaire..... 22

Figure 3 : Schéma des deux types de budgétisation ..... 29

Figure 4 : Schématisation des différentes phases d'élaboration budgétaire ..... 33

Figure 5 : Schéma du Modèle d'analyse ..... 50

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTES DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme SICAP SA.....	96
Annexe 2 : Fiche de préparation budgétaire (Imprimés).....	97
Annexe 3 : Fiche de préparation budgétaire (Mobilier de bureau).....	98
Annexe 4 : Etat de suivi budgétaire.....	99
Annexe 5 : Compte d'exploitation générale prévisionnel 2005 (en millier de franc cfa) .	100
Annexe 6 : Budget de fonctionnement des services centraux .....	102
Annexe 7 : Calendrier d'élaboration du budget.....	105

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
LISTES DES ANNEXES.....	vi
TABLE DES MATIERES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE FONDEMENTS THEORIQUES DU PROCESSUS D'ELABORATION BUDGETAIRE.....	7
CHAPITRE 1 : FONDEMENT DE LA GESTION BUDGÉTAIRE.....	9
1.1 Définition de la gestion budgétaire.....	9
1.1.1 Définition du budget.....	9
1.1.2 Différent type de budgets .....	11
1.1.1.1 Le budget des approvisionnements.....	11
1.1.1.2 Le budget des investissements.....	11
1.1.1.3 Le budget de production ou de prestation de service.....	12
1.1.1.4 Le budget des ventes.....	12
1.1.1.5 Le budget de trésorerie .....	13
1.1.1.6 Le budget des services fonctionnels et d'état-major.....	15
1.1.1.7 Le budget général.....	15
1.1.3 Définition de la gestion budgétaire.....	18
1.1.4 Les principes de base de la gestion budgétaire.....	18
1.1.5 Rôles et faiblesses de la gestion budgétaire.....	19
1.1.1.8 Les rôles de la gestion budgétaire.....	19
1.1.1.9 Les faiblesses de la pratique de la gestion budgétaire .....	20

1.2	Les composantes de la gestion budgétaire .....	21
1.2.1	L'élaboration budgétaire.....	22
1.2.2	L'exécution budgétaire .....	22
1.2.3	Le contrôle budgétaire .....	23
<b>CHAPITRE 2 : LE PROCESSUS D'ÉLABORATION BUDGÉTAIRE EN ENTREPRISE</b> .....		<b>25</b>
2.1	L'identification des centres de responsabilité.....	25
2.2	Différentes formes d'élaboration budgétaire .....	26
2.2.1	L'élaboration suivant le processus vertical .....	27
2.2.2	L'élaboration imposée .....	27
2.2.3	L'élaboration négociée .....	28
2.3	Les différentes phases d'élaboration budgétaire.....	30
2.3.1	Fixation du cadre budgétaire .....	31
2.3.2	Pré budget.....	31
2.3.3	Les navettes budgétaires.....	32
2.3.4	Elaboration du projet de budget.....	32
2.3.5	Présentation du projet de budget au CA pour adoption.....	32
2.4	Notion de planification .....	34
2.4.1	Les différents types de plan.....	35
2.4.2	Le plan stratégique.....	35
2.4.3	Le plan opérationnel .....	37
2.4.4	Plan d'action.....	40
2.5	Les budgets .....	40
2.5.1	L'élaboration des budgets de recettes.....	41
2.5.1.1	Procédures d'élaboration des budgets commerciaux.....	41
2.5.1.2	Les différents budgets des services commerciaux .....	42

2.5.2	Elaboration des budgets de dépenses.....	43
2.5.2.1	Budget de fonctionnement.....	43
2.5.2.2	Budget des investissements .....	44
2.5.3	Arbitrage des budgets .....	45
2.5.4	L'adoption du budget .....	46
2.5.5	La notification du budget.....	47
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE .....		49
3.1	Le modèle d'analyse .....	49
3.2	Outils de collecte de données et d'analyse des résultats.....	51
3.2.1	L'analyse documentaire.....	51
3.2.2	Les interviews.....	51
3.2.3	L'observation sur le terrain .....	52
3.3	Méthode d'analyse des résultats .....	52
DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE DE L'ANALYSE DU PROCESSUS D'ELABORATION BUDGETAIRE A LA SICAP SA .....		54
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DE LA SICAP SA.....		56
4.1	Historique.....	56
4.2	Nature et forme juridique.....	57
4.3	Mission.....	58
4.4	Organisation.....	59
4.4.1	Le Conseil d'Administration .....	59
4.4.2	Le Directeur Général .....	59
4.4.3	Le Secrétaire Général .....	60
4.4.4	La Direction Administrative et Juridique .....	60
4.4.5	La Direction Technique .....	60
4.4.6	La Direction Financière et Comptable.....	61

4.4.7	La Direction Informatique .....	61
4.4.8	La Direction du Contrôle de Gestion, de l'Audit et de la Qualité.....	61
4.4.9	La Direction Commerciale .....	62
<b>CHAPITRE 5: CADRE PRATIQUE D'ÉLABORATION BUDGÉTAIRE À LA SICAP</b>		
	<b>SA .....</b>	<b>63</b>
5.1	Procédure d'élaboration budgétaire .....	63
5.1.1	Découpage budgétaire .....	63
5.1.2	Moyens de suivi du budget.....	65
5.1.3	Planification du budget.....	66
5.1.4	Préparation du budget.....	66
5.1.5	Récapitulation des budgets des différents CR.....	67
5.1.6	Contrôle des projets de budget des CR.....	67
5.1.7	Établissement des budgets.....	67
5.1.8	Arbitrage et approbation budgétaire.....	68
5.1.9	Réajustement budgétaire.....	69
5.1.10	Présentation du budget au conseil d'administration.....	69
5.1.11	Modification et diffusion.....	69
5.2	Remaniement du budget .....	70
5.2.1	Etablissement des budgets.....	70
5.2.2	L'envoi de l'état de suivi.....	71
5.2.3	Remaniement du budget .....	71
5.2.4	Discussion et arbitrage budgétaire.....	72
5.2.5	Préparation du budget.....	72
5.2.6	Présentation au conseil d'administration.....	73
5.2.7	Adoption du budget .....	73
5.3	Document de synthèse.....	74

5.3.1	Le plan de trésorerie .....	74
5.3.2	Le compte de résultat prévisionnel.....	74
5.3.3	Le bilan prévisionnel .....	75
CHAPITRE 6 : ANALYSE DU PROCESSUS D'ÉLABORATION BUDGÉTAIRE DE LA SICAP SA ET RECOMMANDATION.....		77
6.1	Analyse du processus d'élaboration budgétaire.....	77
6.2	Présentation des résultats .....	80
6.2.1	Force de la gestion budgétaire.....	80
6.2.1.1	Au niveau des outils de gestion .....	80
6.2.1.2	Le style de management .....	81
6.2.1.3	Au niveau de l'élaboration.....	82
6.2.2	Les faiblesses de l'élaboration budgétaire.....	83
6.2.2.1	L'absence de certains outils modernes de gestion .....	83
6.2.2.2	Au niveau de l'élaboration.....	85
6.3	Recommandations.....	89
CONCLUSION GENERALE .....		93
ANNEXES .....		95
BIBLIOGRAPHIE .....		106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

Dans un environnement caractérisé par la mondialisation, la compétition entre les organisations, l'émergence de techniques de gestion de pointe, les outils destinés à supporter le processus de prise de décision sont importants. Ces différents facteurs de changement posent de réels défis aux organisations qui ont le souci de la maîtrise de leurs opérations et de la création de valeur.

En effet, face à un avenir incertain, l'entreprise doit se battre en permanence pour rester compétitive.

Cependant, le souci est de rechercher les meilleurs moyens d'optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise pour en améliorer l'efficacité en termes de productivité et de satisfaction clients.

Il n'existe pas de modèle optimal et universel pour répondre à ce souci. De nombreuses méthodes sont aujourd'hui à notre disposition, certaines d'entre elles ont fait leur preuves à l'occasion de quelques applications dont le contrôle de gestion en est la parfaite illustration.

Le contrôle de gestion dont le rôle est d'aider les gestionnaires à réaliser la mission de l'organisation à travers la maîtrise des risques et des activités, s'efforcent de suivre l'évolution de l'entreprise et parfois même de la devancer.

Pour ce faire, l'entreprise doit disposer des outils de gestion et de prévisions dont le budget constitue l'un des éléments fondamentaux.

Les budgets ont un rôle de coordination et d'orientation. Pour s'assurer de leur efficacité, leur élaboration doit suivre une démarche cohérente et objective pour un meilleur pilotage des entreprises en vue d'atteindre les objectifs assignés.

Le secteur parapublic<sup>1</sup> a connu ces dernières années un développement considérable par l'importance de ses effectifs, le nombre croissant de ses entreprises, un chiffre d'affaire en progression régulière.

---

<sup>1</sup> Le secteur parapublic comprend : les établissements publics à caractère industriel et commercial ; les sociétés nationales ; les sociétés anonymes à participation public majoritaire.

Ce secteur joue un rôle moteur dans le développement économique du pays et contribue d'une manière significative à la formation du produit national brut.

Dans ces conditions, il est indispensable que les entreprises de ce secteur se dotent d'un instrument de gestion utile et efficace dont le budget constitue l'élément de base.

Cependant, force est de constater que la grande majorité des sociétés d'économies mixtes<sup>2</sup> et des établissements publics révèle de grandes insuffisances qui ne servent pas les impératifs d'une gestion saine et efficace de ces établissements. En outre, un certain nombre de sociétés d'économie mixte n'établissent aucun compte prévisionnel.

Nous avons constaté de nombreuses lacunes ainsi que des insuffisances liées à l'élaboration du budget ainsi que le contrôle.

En effet, les budgets sont établis sur la base des considérations exclusivement financières et administratives.

Ils sont globaux et se résument à un compte d'exploitation prévisionnel annuel qui est établi à partir des résultats des exercices précédents auxquels ont été affectés des coefficients de variation déterminés de façon approximative.

Les budgets sont imposés, c'est à dire qu'ils sont établis unilatéralement et d'autorité par la direction générale sans la participation et généralement sans la consultation de l'encadrement.

Une autre caractéristique de ces objectifs est qu'ils sont incomplets et non homogènes parce qu'ils se limitent au seul compte d'exploitation prévisionnel sans être accompagnés des autres documents qui en découlent et qui sont indispensables pour le contrôle de gestion tels que le tableau de financement, la situation prévisionnelle de trésorerie. Non homogène parce que la présentation des documents varie à la fois d'un document à un autre, sinon d'une année à l'autre, ce qui n'en facilite pas une compréhension et peut fausser les analyses comparatives.

---

<sup>2</sup> Société d'économie mixte : ce terme était utilisé initialement pour désigner les sociétés à participation public majoritaire.

Par ailleurs avec l'absence de contrôle budgétaire qui consiste à comparer en permanence les résultats aux prévisions chiffrées aux réalisations se limitent à une analyse annuelle, purement financière et globale qui est généralement faite plusieurs mois après la clôture de l'exercice.

L'élaboration budgétaire nécessite une démarche cohérente et objective basée sur les principes et normes en vue d'aboutir à un résultat efficace.

Cependant, nombreuses sont les difficultés qui entravent la mise en œuvre efficace de l'élaboration budgétaire à la SICAP SA.

En effet, les budgets établis ne concernent pas l'ensemble du secteur, ils sont établis à partir de résultats antérieurs.

L'absence de compte prévisionnel constaté constitue un obstacle pour la compréhension et fausse les analyses comparatives.

Il n'est pas étonnant que dans ces conditions les réalisations s'écartent sensiblement des prévisions et qu'il soit difficile sinon impossible d'expliquer les raisons. Ainsi, il en résulte des prévisions irréalistes, un sentiment général d'irresponsabilité et d'absence d'intérêt.

Aussi la nature financière et globale de l'analyse qui découle de la méthode de budgétisation qui est pratiquée ne permet pas de localiser les insuffisances éventuelles de la gestion, d'apprécier l'activité des responsables budgétaires, encore moins de rapporter les objectifs et moyens prévus à ce qui a été réalisé.

Or le budget, pour être utile à la gestion doit être conçu comme un instrument dynamique d'action et de contrôle des résultats de l'entreprise au service de son développement et pour amélioration de sa gestion. C'est pourquoi les budgets doivent être établis sur la base d'objectifs précis et concrets à atteindre traduits dans un programme d'activités dont les aspects financiers ne sont qu'un des éléments.

Par ailleurs si la SICAP SA se focalise dans la recherche, de sécurité des opérations, de pérennité de l'entreprise, de liquidité, de compétitivité et d'une autonomie financière plusieurs solutions doivent être envisageables pour renforcer sa gestion budgétaire :

- le budget de la SICAP SA peut connaître des ajustements au cours de son exécution pour prendre en compte la réalité des opérations déjà réalisées ;
- la SICAP SA peut former ses agents responsables de l'ordonnancement budgétaire et ceux qui sont en charge de la gestion budgétaire ;
- tous les agents doivent s'impliquer dans la recherche de l'autonomie financière et de la réalisation de trésorerie pour assurer sa pérennité ;
- en fin, la SICAP SA peut améliorer sa gestion budgétaire et par la même occasion renforcer la gestion de sa trésorerie dans le processus budgétaire.

Aussi, il s'agit pour nous de s'interroger sur comment améliorer le système budgétaire de la SICAP SA dans la perspective de cette autonomie.

Les questions centrales auxquelles nous tenterons aussi de répondre sont les suivantes :

Comment le budget est-il élaboré à la SICAP SA? Quelles sont les principales étapes qui la composent? Que faut-il faire pour améliorer le processus budgétaire afin d'arriver à une élaboration efficace qui permettra de réaliser de meilleures performances ?

D'où le thème « **analyse du processus d'élaboration budgétaire** » que nous nous proposons d'étudier enfin de mettre en exergue les failles liées à celui-ci pour une meilleure gestion efficace du budget.

Notre objectif principal est d'améliorer le processus d'élaboration budgétaire de la SICAP SA.

Nos objectifs spécifiques sont les suivants :

- décrire le processus budgétaire de la SICAP SA ;
- relever ses insuffisances ;
- faire des propositions et formuler des recommandations pour pallier les insuffisances constatées.

Cette étude permettra à la SICAP de déceler les failles liées à sa méthode d'élaboration du budget afin de lui servir de base pour l'élaboration d'une procédure efficace et une transparence avérée dans sa gestion budgétaire.

Pour nous même, en tant que futur manager, ce travail nous permet d'approfondir nos connaissances dans le domaine du contrôle de gestion et de développer notre capacité d'analyse.

En outre, elle servira de base pour d'éventuelles recherches notamment dans le domaine du contrôle de gestion.

Le travail s'articulera autour d'une approche théorique suivi de l'aspect pratique.

L'approche théorique consiste la première partie subdivisée en trois chapitres le premier à savoir le fondement de la gestion budgétaire, le deuxième met en exergue le processus d'élaboration budgétaire et enfin le modèle d'analyse proposé.

L'aspect pratique, la seconde partie, quant à lui se basera essentiellement sur trois chapitres composés d'abord d'une présentation de l'entreprise, ensuite une présentation du processus d'élaboration du budget actuelle de l'entreprise et enfin une analyse suivi de recommandations.

**PREMIERE PARTIE**  
**FONDEMENTS THEORIQUES DU PROCESSUS**  
**D'ELABORATION BUDGETAIRE**

CESAC-BIBLIOTHEQUE

Le contrôle de gestion se situe à la croisée de la stratégie et de l'opérationnel. Sa vocation est sans conteste d'accompagner les responsables dans leurs actions et de les maintenir dans le cap des objectifs généraux définis par la hiérarchie. Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans le pilotage d'organisations toujours plus complexes.

La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion, conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces programmes d'action chiffrés sont appelés à servir d'outils de pilotage qui doivent permettre la réflexion sur les causes des écarts mise en évidence et conduire aux actions correctives.

Le but de cette première partie est d'exposer le cadre théorique de la gestion budgétaire. Pour ce faire nous présenterons dans un premier chapitre les fondements théoriques de la gestion budgétaire en relevant ses différentes étapes, les types de budgets existants ses outils et ses principes de base. Ensuite, un second chapitre sera consacré aux fondamentaux de la gestion budgétaire à savoir les différentes formes d'élaboration. Le troisième chapitre permet de proposer un modèle d'analyse du processus d'élaboration qui servira d'outil de base dans la deuxième partie.

## **CHAPITRE 1 : FONDEMENT DE LA GESTION BUDGÉTAIRE**

Dans une entreprise, des décisions prises par manque de planification apparaissent souvent inappropriées. Elles pourraient ralentir son développement ou du moins à sa rentabilité. Une gestion stratégique repose sur une vision à long et moyen terme, déclinée en plan d'action annuel ou pluriannuel. Dès lors, la gestion budgétaire est une nécessité absolue pour l'entreprise.

L'établissement des prévisions financières, de production, de ventes et d'autres opérations jouent un rôle crucial dans la gestion de la croissance de l'entreprise. Ainsi, les processus de développement prévisionnel et le contrôle budgétaire fournissent aux gestionnaires des outils efficaces pour la gestion saine d'une entreprise et la mesure de sa performance. Ce chapitre présentera la définition de la gestion budgétaire, déceler ses rôles et ses faiblesses, présenter les outils et principes de base, et enfin déterminer les différentes étapes liées à son processus.

### **1.1 Définition de la gestion budgétaire**

Pour mieux étudier les notions de la gestion budgétaire, il convient d'appréhender quelques concepts de base. Ainsi, nous allons d'abord essayer de donner une définition du budget, présenter les typologies des budgets, définir la gestion budgétaire et enfin déceler ses rôles et ses faiblesses.

#### **1.1.1 Définition du budget**

- Définition 1

Selon Arnaud (2001: 261), Un budget est l'expression quantitative du programme d'action proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant financiers et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise.

- Définition 2

Un budget peut être défini comme l'ensemble des revenus et dépenses d'un groupe. Pour l'entreprise, l'élaboration de son budget consiste à chiffrer (en général pour un an) les produits et les charges qu'elle prévoit en fonction de son activité à venir, afin de connaître, à priori, non seulement le cadre dans lequel elle va travailler, mais aussi le résultat attendu de son activité (Kerviler, 1994: 151).

- Définition 3

Gervais (2001: 20) définit le budget comme étant une simple prévision valorisée si l'optique est de faire la simulation, mais comme un plan à court terme chiffré comportant affectation des ressources et assignation de responsabilités si l'optique est de contrôler les responsabilités contrôlées.

- Définition 4

Selon Selmer (2003: 253), Un budget peut être considéré comme un ensemble d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles fixées avant le début de l'exercice comptable, portant généralement sur un an et décrivant l'ensemble de l'activité.

- Définition de synthèse

Ainsi, nous pouvons dire qu'un budget constitue la synthèse chiffrée et valorisée en unités monétaires du programme d'action d'une entreprise, d'un centre de responsabilité ou d'une fonction pour une période déterminée dans le futur. Lorsqu'on parle du budget d'une entreprise, on vise la synthèse des budgets des différentes parties de l'entreprise.

## **1.1.2 Différent type de budgets**

Dans presque toutes les grandes entreprises, qu'elles soient de type commercial ou non, l'établissement du budget global découle de la consolidation de différents budgets dits principaux qui sont généralement : le budget des approvisionnements, le budget des investissements, le budget de la production, le budget des ventes, budget de la trésorerie, le budget des services fonctionnels et d'état-major, le budget général.

### **1.1.1.1 Le budget des approvisionnements**

Selon Grandguillot (2009: 79), l'élaboration d'un budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières consommées seront achetées en quantités voulues, le moment voulu, et ce, au moindre coût.

Depuis peu de temps, deux conceptions semblent se faire jour. La première (que nous qualifierons de méthode classique) considère que le délai d'approvisionnement, le rythme différent des ventes et de la fabrication, la production en série, l'adoption aux variations saisonnières, rendent inéluctable la constitution de stocks. Le problème est alors d'essayer d'en limiter le coût et c'est ce à quoi s'attache le raisonnement mené pour construire le budget.

### **1.1.1.2 Le budget des investissements**

La décision d'investir relève habituellement de projets qui portent sur plusieurs années et qui engage l'avenir de l'entreprise sur la longue période. Elaborer, dans le cadre d'un système budgétaire, un budget des investissements consiste donc essentiellement à traduire en terme financiers (à budgétiser) les tranches d'investissements des différents projets prévus pour l'année à venir. Des investissements marginaux, permettant d'améliorer le

La dernière colonne (Bilan prévisionnel) permet de recenser certains postes (créances ou dettes à court terme) au titre du mois de décembre de l'année 200N devant être réglées en janvier 200N+1 ou plus tard.

**Tableau 1 : Exemple de présentation du budget de trésorerie (Résumé)**

ELEMENTS	Jan.	Fév.	...	Déc.	Bilan prévisionnel
Trésorerie initiale (A)	...	...	.....	.....	....
ENCAISSEMENTS (liés à l'exploitation et hors exploitation)					
➤ Clients de l'année N-1	...	.....	.....	.....	....
➤ Encaissements au comptant dans le mois					
➤ Encaissements par effets					
TOTAL ENCAISSEMENTS (1)	...	...	...	....	...
DECAISSEMENTS (liés à l'exploitation et hors exploitation)					
➤ Achats					
➤ Charges diverses TTC					
➤ Assurances					
➤ Taxe professionnelle	....	...	.....	....	...
➤ Salaires					
➤ Charges sociales					
➤ TVA à décaisser					
➤ Investissements					
TOTAL DECAISSEMENTS (2)	..	...	.....	..	....
SOLDE DU MOIS = (B) = (1) - (2)	...	...	.....	..	.....
TRESORERIE FINALE (C) = (A) + (B)	...	...	.....	..	.....

Source : Alazard & Sépari (2007: 457-460).

### **1.1.1.6 Le budget des services fonctionnels et d'état-major**

Les services fonctionnels et d'état-major sont des services qui veillent au bon fonctionnement de l'entreprise mais sans participer directement à l'exploitation. Ils correspondent notamment aux services administratif, informatique, comptable et financier, au centre «gestion du personnel» au service de contrôle de gestion et de planification lorsqu'ils existent, mais également aux services d'études (études commerciales, bureaux d'études, centre de recherche, etc.).

Selon Margotteau (2001 : 145), ce budget concerne les services sans rapport direct avec l'activité productive qui ont un rôle de technostructure (service de recherche et développement), de support logistique (direction des ressources humaines) ou de sommet stratégique. Ce sont des dépenses discrétionnaires. L'élaboration classique des budgets de frais généraux repose sur les étapes suivantes :

- fixation d'une enveloppe budgétaire par la direction générale souvent par reconduction majorée du budget N-1 ;
- proposition d'un budget par les responsables de service sur la base de l'exercice antérieur multiplié par un coefficient (pifomètre) ;
- répartition de l'enveloppe budgétaire entre les services par négociation.

### **1.1.1.7 Le budget général**

Il constitue, selon Margotteau (2001 : 147), la phase terminale de la budgétisation et son élaboration consiste à agréger les différents budgets. Les documents de synthèse comprennent :

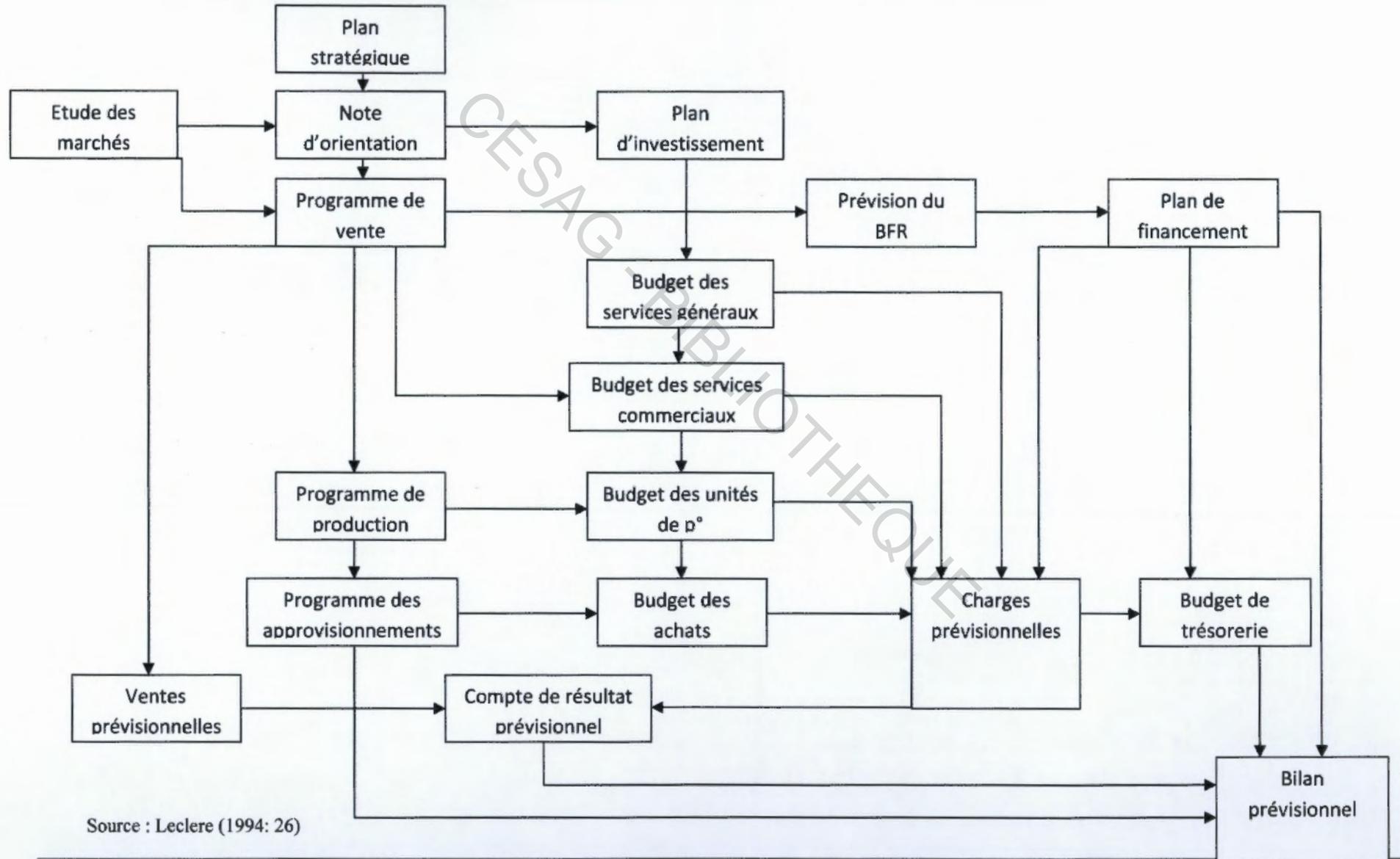
- le compte de résultat prévisionnel ;
- le bilan de résultat prévisionnel ;
- le bilan prévisionnel ;
- le tableau de financement prévisionnel.

Le budget constitue une attribution d'objectifs et de moyens sur la base du programme d'action. Il est à la fois un outil de délégation, de motivation, de coordination, de communication, d'optimisation des choix, d'orientation et d'évaluation des performances.

Les différents budgets peuvent être schématisés comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : L'articulation des différents budgets



### **1.1.3 Définition de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par:

- la définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire;
- une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles);
- la participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée;
- le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

Les budgets peuvent être établis en fonction de différentes hypothèses d'activité. Nous parlons alors de budgets flexibles (Doriath, 2008: 8).

### **1.1.4 Les principes de base de la gestion budgétaire**

Pour mieux atteindre ces objectifs dans un environnement stable, Gervais (2000 :275) recommande quelques outils et principes spécifiques :

- le principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise ;
- le principe de totalité du système budgétaire ;
- le principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité ;
- le principe de non destruction de la solidarité nécessaire entre les départements ;
- le principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel ;
- le principe d'actualisation des prévisions au regard de nouvelles informations ;

- le principe de comptabilisation avec une nomenclature budgétaire proche de celle de la comptabilité générale ;
- le principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable ;
- le principe de l'annualité du budget ;
- le principe de l'équilibre budgétaire ;
- le principe de la spécialisation des allocations budgétaires ;
- le principe de la limitation des autorisations des crédits.

### **1.1.5 Rôles et faiblesses de la gestion budgétaire**

Avant la description des différentes phases de la gestion budgétaire, nous aborderons d'abord ses rôles dans le pilotage des entreprises. Il s'agira d'évoquer quelques faiblesses liées à sa pratique dans certaines entreprises.

#### **1.1.1.8 Les rôles de la gestion budgétaire**

Leclere (1994: 9-11), indique trois grands objectifs ou rôles de la gestion budgétaire au sein d'une organisation :

- le budget: un instrument de contrôle de gestion

Le budget joue un rôle central de pilotage dans l'organisation dans la mesure où il permet aux gestionnaires de prendre des décisions en fonction des objectifs de l'entreprise et des informations disponibles sur l'état de la situation ; mais aussi dans le cadre de l'explicitation de l'ensemble des prévisions et des objectifs servant de base à l'action quotidienne.

- le budget : un instrument de simulation et d'aide à la décision

Très souvent, avant d'arrêter le budget définitif, on « teste à blanc » plusieurs hypothèses, en mesurant l'impact qu'aurait telle ou telle décision sur le résultat prévisionnel. Le budget

joue alors le rôle d'un outil d'aide à la décision car permettant de chiffrer les effets de la mise en œuvre d'un programme.

- le budget : un instrument de motivation et de gestion des conflits

L'entreprise constitue souvent un milieu conflictuel au sein duquel se manifestent des oppositions d'intérêts entre les différents acteurs : entre la direction et les syndicats, entre les différents services, etc.

Dans cette perspective, la procédure budgétaire permet souvent d'arriver par la négociation à un compromis se présentant comme une sorte de contrat entre les diverses parties prenantes.

Les différents rôles de la gestion budgétaire reflètent son importance dans le système de contrôle de l'entreprise. Mais tout n'étant pas parfait, ces objectifs présentent cependant quelques faiblesses dans la pratique des entreprises.

#### **1.1.1.9 Les faiblesses de la pratique de la gestion budgétaire**

Les faiblesses de la pratique de la gestion budgétaire s'apprécient à cinq niveaux. Selon Doriath (2008 :3), les points faibles inhérents la pratique de la gestion budgétaire de certaines entreprises sont :

- la construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- la désignation des responsabilités et le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ». La gestion budgétaire devient alors source d'inertie ;

- a l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut introduire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions et les ajustements budgétaires.

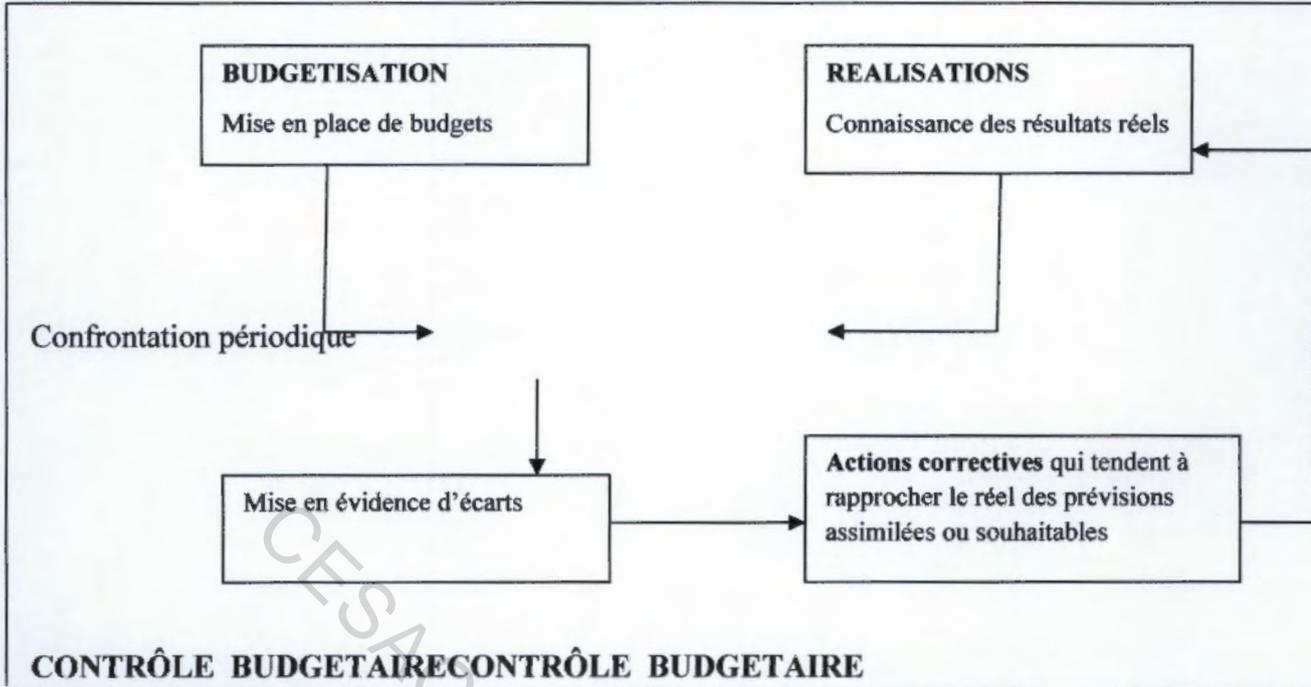
## 1.2 Les composantes de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est composée de trois principales phases ou étapes :

- l'élaboration des budgets ;
- l'exécution du budget ou la réalisation des prévisions ;
- et le contrôle budgétaire au cours de l'élaboration des budgets et de l'exécution.

La gestion budgétaire s'appuie selon Alazard et Sépari (2007: 275) sur un mode de pilotage de type ferme avec rétroaction (voir figure suivante).

**Figure 2 : Différentes étapes de la gestion budgétaire**



Source : Alazard & Sépari (2001 : 275)

### 1.2.1 L'élaboration budgétaire

L'élaboration du budget constitue le point-clé du processus de contrôle de gestion. Il ne saurait exister de contrôle sans système de référence ; l'écart ne peut se mesurer que par rapport à une ligne directrice préétablie et le résultat d'une gestion ne saurait s'apprécier que par rapport à celui qu'on désirait obtenir (Gervais, 2001 :10).

Cette partie, l'objet de notre étude sera développé en détail dans le chapitre deux qui suit.

### 1.2.2 L'exécution budgétaire

L'exécution budgétaire est la phase des réalisations après adoption, des programmes chiffrés. Elle se déroule sur toute la période du budget et se solde par des opérations

d'encaissements ou de décaissements. Cela consiste à enregistrer les différentes transactions, les réalisations des programmes d'activité des unités composant l'organisation. Il s'agit de saisir en termes monétaires les ressources consommées et les produits générés par les centres de responsabilité.

### 1.2.3 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire consiste à prendre des mesures pour rapprocher les résultats réels des prévisions figurant aux budgets. Le problème n'est pas tant d'inspecter et de corriger à posteriori que de chercher les voies et moyens de la performance pendant l'action ou mieux encore à priori (d'anticiper les écarts pour engager le plus rapidement possible les actions correctives (Gervais, 2001 :12).

Le contrôle budgétaire est également considéré comme un outil d'aide à la décision et peut être perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion.

La procédure de suivi budgétaire comprend deux types de contrôles : un contrôle à priori et un contrôle à posteriori (Selmer, 2003 : 187).

### Conclusion

A travers la planification décrite lors de notre développement nous avons constaté une nette différence des logiques budgétaires qui sont habituellement utilisées dans beaucoup d'entreprises.

En outre, nous avons surtout retenu que le système budgétaire est fait pour mettre en œuvre les objectifs et la stratégie de l'entreprise à court terme ; qu'il doit refléter la structure de l'organisation, expliquer mieux le système de délégation d'autorité aux responsables des différents centres budgétaires, l'importance d'une politique d'ajustement budgétaire dans le cadre de différences significatives des résultats pouvant empêcher l'atteinte des objectifs.

Analyse du processus d'élaboration du budget dans une société de gestion immobilière :  
Cas de la SICAP SA

Toutefois, nous nous intéresserons dans le chapitre 2 aux fondamentaux de l'élaboration budgétaire. Il s'agit de cerner les notions fondamentales du processus d'élaboration budgétaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 2 : LE PROCESSUS D'ÉLABORATION BUDGÉTAIRE EN ENTREPRISE

Selon Berland (2009: 65), la procédure budgétaire sert à décliner la stratégie et, par conséquent, elle doit être articulée avec les plans stratégiques et opérationnels. Cette déclinaison s'accompagne de documents et de réunions qui ont pour but d'encadrer la procédure. Enfin, les différents budgets doivent s'articuler correctement les uns par rapport aux autres dans un ordre bien défini.

### 2.1 L'identification des centres de responsabilité

Traditionnellement, on distingue quatre types de centres de responsabilité, qui se différencient par l'étendue de leur pouvoir de décision, et donc par l'influence qu'ils peuvent avoir sur le résultat de l'entreprise :

- Les centres de coût, dont les décisions ont des conséquences importantes sur les coûts de l'entreprise, mais pas sur le chiffre d'affaires. La responsabilité de ce type de centre s'exprimera en termes de maîtrise des coûts, de qualité des produits, de délais, etc., mais ne pourra s'étendre à l'ensemble d'un profit. Les usines et les services de support constituent souvent des centres de coût.
- Les centres de revenus, qui, à l'opposé, agissent essentiellement sur le chiffre d'affaires, mais très peu sur les coûts des services ou produits qu'ils vendent. Comme pour les centres de coût, leur responsabilité ne pourra s'étendre à l'ensemble d'un profit, mais elle se fondera sur des critères comme le chiffre d'affaires, les parts de marché, éventuellement les coûts commerciaux, etc. Les entités de distribution sont très souvent des centres de revenus.
- Les centres de profit, qui ont un pouvoir de décision suffisamment large pour pouvoir assumer la responsabilité de l'ensemble du profit dégagé par l'activité. C'est le cas de beaucoup de divisions.

Les centres d'investissement, qui disposent de l'autorité la plus large, puisqu'ils gèrent non seulement les décisions opérationnelles, mais également les décisions relatives aux actifs nécessaires à leur activité (investissements, stocks, créances clients, etc.). Pour eux, la responsabilité d'un profit est insuffisante, et leur contribution sera définie sous forme d'un ratio de rentabilité ou par un bénéfice résiduel (profit, pourcentage de l'actif généré) (Giraud & Saulpic 2008:92).

## 2.2 Différentes formes d'élaboration budgétaire

Selon Horngren (2003: 60), le processus budgétaire, pour être à même de répondre aux aspirations d'une entreprise gérée de façon décentralisée et ayant un certain degré d'intégration entre les différentes fonctions, doit suivre deux modes différents d'élaboration : un de type vertical et un autre de type fonctionnel.

Il doit également intégrer la possibilité de changer de cap eu égard aux difficultés probables qui pourraient contraindre les dirigeants à revoir leur objectif en plein exercice c'est à dire prévoir ce que l'on appelle la flexibilité du budget.

Ce travail important, piloté par le service contrôle de gestion et le service financier selon les objectifs visés par la Direction Générale, sera matérialisé dans des documents dits de synthèse constitués par le budget de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel, le bilan prévisionnel et le tableau de financement prévisionnel.

C'est un travail qui se fait dans le cadre de procédures budgétaires basées sur des documents à format standard pour tous les postes budgétaires de l'entreprise et selon un calendrier bien déterminé.

### **2.2.1 L'élaboration suivant le processus vertical**

L'élaboration des « comptes prévisionnels » budgets doit se faire en suivant un processus vertical afin d'assurer le couplage avec l'environnement selon la stratégie retenue par la direction générale. Ce processus vertical (du haut vers le bas) peut être utilisé pour définir les responsabilités de la hiérarchie.

Mais, dans une optique plus participative, le processus peut aussi aller du bas vers le sommet :

- les responsabilités seront définies par contrats d'objectif budgétaire ;
- les suggestions de la base serviront à améliorer le couplage avec l'environnement.

Les « modes d'emplois » du processus vertical sont donc multiples et dépendent fortement :

- d'une part de la stratégie de l'entreprise,
- d'autre part de sa culture (liée à son secteur professionnel, à sa nationalité, à son style de direction, etc.).

Remarquons que ce processus ne conduira à « la mise sous tension » de l'organisation que dans la mesure où existeront des systèmes d'information permanents reliant réalisation et prévisions, et des systèmes d'incitation (Horngren 2003: 63).

### **2.2.2 L'élaboration imposée**

Selon Faye (2006: 112), elle est fréquente dans les petites entreprises, ou peu nombreux sont les susceptibles d'appréhender les problèmes de politiques générales. Elle peut se trouver aussi dans de plus grandes organisations qui sont soit soumises à l'autocratie du patron (ou des dirigeants), soit menacées dans leur existence, et en conséquence obligées de «serrer les rangs».

Les objectifs budgétaires sont alors imposés aux différentes subdivisions de l'organisation par la direction générale, sans que le mode d'emploi soit toujours précisé : ces objectifs sont-ils informatifs ou impératifs ?

Les cadres disposent-ils de l'autorité hiérarchique et des moyens (financiers, matériels, humains) pour remplir ces objectifs ?

En espérant que les objectifs imposés soient cohérents et réalistes, ce type de processus d'élaboration budgétaire conduira tout au plus à des « comptes prévisionnels », ce qui aura moins le mérite de donner à l'ensemble des acteurs de l'entreprise une même représentation de l'avenir.

### 2.2.3 L'élaboration négociée

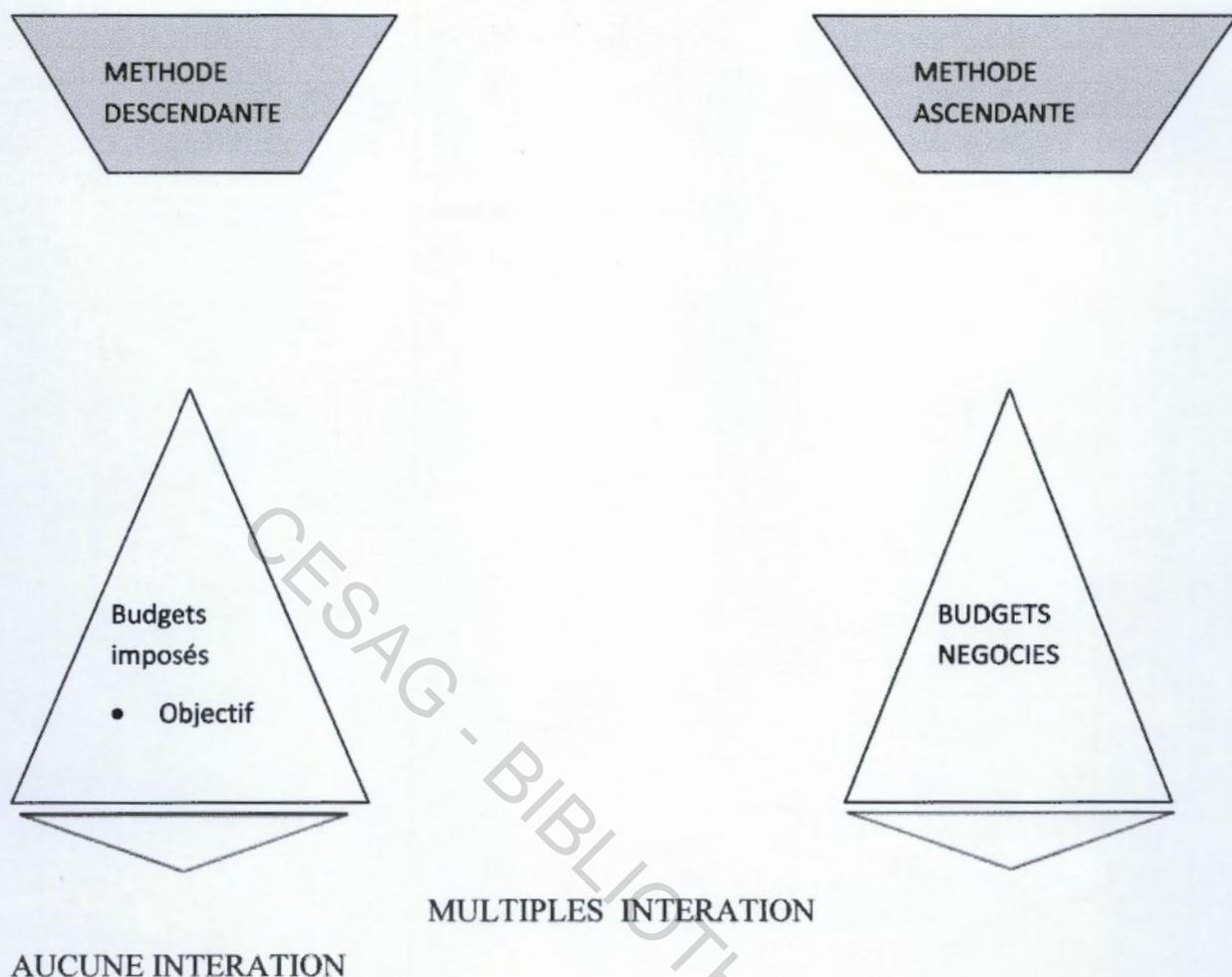
Le processus d'élaboration budgétaire peut cependant avoir aussi d'autres ambitions, particulièrement dans les grandes entreprises :

- mieux communiquer, mieux coordonner : servant à déterminer le niveau d'activité de chaque centre de responsabilité, les prévisions doivent être plus précises et plus sûres ;
- mettre sous tension les centres de responsabilités, motiver les responsables, permettre leur évaluation : plus que des prévisions, il faut alors des objectifs volontaristes, selon la stratégie (et le style de management), objectifs négociés (plus ou moins) entre direction et les responsables.

Avec le souci de suivre et d'apprécier les délégations, l'élaboration des comptes prévisionnels change de nature : d'imposée, elle devient contractuelle, dans l'optique anglo-saxonne.

Selon l'insistance portée à l'atteinte des objectifs, nous verrons plus loin que l'élaboration peut être aussi manipulée, objectif de manœuvres de la part de la direction ou de la part des cadres (voir la création de « matelas budgétaire ») (Faye, 2006: 17).

**Figure 3 : Schéma des deux types de budgétisation**



Avantages de la méthode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logique</li> <li>• Rapide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participative</li> <li>• Incitatives</li> </ul>
Inconvénients de la méthode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraignante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comptabilité compromise</li> <li>• longue, car itérative</li> </ul>

Source : Faye (2006 : 120)

Les deux types de budgétisation extrême, correspondant à deux styles de direction opposés, présentent des avantages et inconvénients contraires.

Cette incitation peut être développée matériellement et psychologiquement :

- matériellement, par une prime de participation à la fois au résultat global de l'entreprise et à la « contribution » du centre budgétaire à ce résultat, selon une formule à définir qui aura l'avantage d'inciter les responsables de centre à éviter des comportements autonomistes et à développer, au contraire, l'esprit de solidarité ;
- psychologiquement, en développant une culture d'entreprise cohérente avec l'esprit et la logique d'une budgétisation participative intégrée dans le système de planification.

### 2.3 Les différentes phases d'élaboration budgétaire

Selon Lochard (1998: 32), le processus budgétaire en entreprise débute la plupart du temps par l'envoi d'une lettre de cadrage de la direction générale. Elle explique les principaux axes de développement qui vont être suivis et donne les grandes orientations des principaux services. Le manager doit l'avoir toujours à l'esprit lorsqu'il construit son budget ; en d'autres termes, la lettre de cadrage permettra de faire une mise au point sur les priorités stratégiques, les investissements à faire, etc.

Le processus d'élaboration de budget est aussi fonction de l'activité de l'entreprise, et est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe. Il peut ainsi comprendre des activités réalisées par différents services ou différentes entités : on dit que le processus est transversal.

Il faut noter également que l'élaboration des budgets peut se faire suivant deux (02) méthodes à savoir : la méthode descendante et la méthode ascendante (Malo & al, 2002 :84). La méthode ascendante ou participative, se fait du bas vers le haut et est utilisée dans le cadre des budgets négociés. Elle permet d'impliquer et de motiver davantage les cadres opérationnels sur les objectifs à atteindre, qu'ils auront contribué à définir (Hutin, 2004 : 400). Ils élaborent donc leurs budgets sur la base des objectifs opérationnels qu'ils auront définis de concert avec la direction générale. A l'inverse, la méthode descendante se base sur des objectifs déjà fixés par la direction, lesquels sont traduits en plans chiffrés par les services de mise en œuvre. Bien qu'elle permette une plus grande implication et

responsabilisation des cadres par des contrats d'objectifs budgétaires, la méthode ascendante est plus longue que la méthode descendante.

D'une manière générale, l'élaboration du budget suit cinq (05) phases présentées ci-dessous :

### **2.3.1 Fixation du cadre budgétaire**

C'est la direction générale aidée par le service contrôle de gestion qui lance la campagne budgétaire (Harnaud, 2003: 138). Pour ce faire, elle définit le cadre et l'esprit dans lesquels les différents budgets doivent être préparés. Cela revient soit à rappeler les objectifs du plan en actualisant, soit à soumettre à la réflexion des différents responsables les objectifs de la période budgétaire. Bien que la fixation du cadre budgétaire soit de la responsabilité de la direction générale, cela peut comporter une phrase importante de négociation.

Les objectifs sont traduits en hypothèses d'activité. On peut citer à titre d'exemple : taux de croissance du chiffre d'affaire, lancement d'un nouveau produit, abandon de la sous-traitance, projets de recrutement des cadres ...

### **2.3.2 Pré budget**

Le cadre budgétaire ainsi défini, une première simulation du résultat est réalisée au niveau de l'ensemble de l'entreprise. Le but de cette simulation est de faire une estimation préalable du résultat. Les calculs sont sommaires et s'appuient sur certains ratios caractéristiques de l'activité.

Le pré budget justifie les choix réalisés lors de la définition du cadre budgétaire. Les rubriques de pré budget constituent des valeurs de référence pour les responsables opérationnels lorsqu'ils auront à préparer leur propre budget.

### **2.3.3 Les navettes budgétaires**

En défendant leurs propositions budgétaires, les centres de responsabilités font remonter des informations pertinentes à la direction générale à partir de leur connaissance du concert: évaluation de la concurrence, possibilité technique d'évolution des produits, perspectives commerciales sur certains produits/marché. Ainsi, la direction Générale peut-elle préciser (éventuellement modifier) sa stratégie et les objectifs des prés-budgets, et demander aux centres de responsabilité de revoir leur copie.

### **2.3.4 Elaboration du projet de budget**

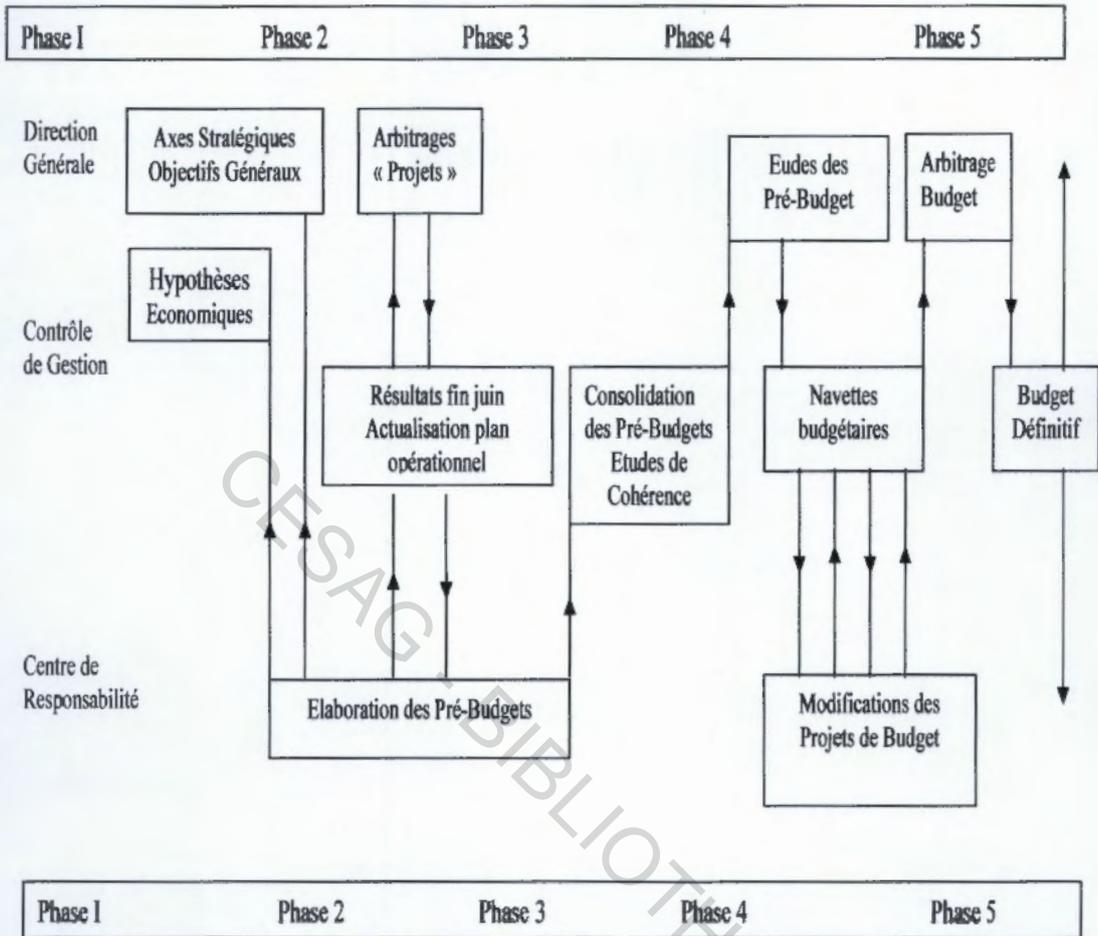
Pour Gervais (2000: 284), après que les échanges de la phrase 3 soient terminés, il faut reprendre le projet budgétaire de base et y intégrer les réajustements intervenus. C'est ce projet qui sera soumis au conseil d'administration.

### **2.3.5 Présentation du projet de budget au CA pour adoption**

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

Après validation du projet de budget par le CA, le CG élabore le budget définitif, le mensualise et fait part de cela aux RCB. Toutefois, Selmer (2003 : 176 – 178) recommande que cette mensualisation se fasse de concert avec les RCB qui seront les premiers responsables à justifier les écarts.

**Figure 4 : Schématisation des différentes phases d'élaboration budgétaire**



Source : Rouach & al (1998 : 265)

Ce sont là les 5 phases d'élaboration de budget. Cependant d'autres auteurs tels Charpentier et Grandjean (1995 : 226) et Selmer vont jusqu'à donner huit (8) phases. Mais en réalité, il s'agit beaucoup plus de la subdivision des cinq principales phases présentées précédemment. Dans tous les cas, l'entreprise évolue dans un environnement soumis à des mutations fréquentes qui impactent sur le processus budgétaire. A cet égard, l'entreprise doit disposer d'un processus budgétaire évolutif et capable d'appréhender les modifications de structures. Par exemple les modifications des prix de vente, les changements de tarification dans les facteurs de production (carburant, matières premières, etc.) sont des changements qui affectent directement le budget et donc le résultat de l'entreprise.

Le Processus budgétaire doit permettre d'anticiper et intégrer ces éléments afin de permettre une prise de décision rapide et éclairée.

## 2.4 Notion de planification

La planification consiste à choisir des orientations sur un horizon à long terme. Elle permet de maîtriser l'évolution de l'entreprise en anticipant pour s'adapter aux modifications prévisibles et possibles de l'environnement. Planifier ne procède donc pas d'une démarche rigide de prise de décision irrévocable et irréversible. Mais c'est un processus par lequel l'entreprise analyse son environnement, ses propres possibilités et choisit une stratégie en définissant des objectifs et allouant des moyens humains, matériels et financiers pour réaliser les objectifs. On peut assigner à la planification cinq (5) objectifs :

- chercher à gérer et à maîtriser le changement : il s'agit là de la planification stratégique qui étudie l'évolution prévisible de l'environnement et prépare l'entreprise à s'y adapter;
- tracer les voies d'un développement cohérent en assurant la cohérence interne entre les différents objectifs de l'entreprise;
- améliorer les performances de l'entreprise par la fixation d'objectifs sur lesquels les différents niveaux hiérarchiques s'engagent ;
- permettre l'intégration de l'entreprise parce qu'elle développe la communication verticale entre les différents niveaux hiérarchiques et horizontaux, entre les services fonctionnels d'un même niveau d'un service ;
- constituer un instrument d'apprentissage du management parce qu'il permet d'initier l'ensemble des cadres de l'entreprise à une fonction essentielle du management qui est la prévision.

Conditions de réussite d'un processus de planification

- Il faut une volonté et un engagement de la DG à vouloir faire une planification ;
- une certaine maturité des responsables opérationnels à tous les niveaux, parce que la planification requiert un style de réflexion et de comportement très éloignés de la résolution au jour le jour des problèmes immédiats.
- une bonne capacité d'analyse et de créativité.
- la taille de l'entreprise : un processus de planification n'est certainement pas nécessaire dans une petite entreprise.

- la nature de l'activité de l'entreprise, car lorsque le marché de l'entreprise est extrêmement instable pour des raisons économiques ou politiques, il peut être difficile de formaliser la stratégie pour arriver à un plan.

#### **2.4.1 Les différents types de plan**

Il est fait en général une distinction entre la planification stratégique (3 à 10 ans), et la planification opérationnelle (1 à 3 ans).

#### **2.4.2 Le plan stratégique**

Le point de départ de l'établissement d'un budget réside en principe dans son intégration avec le plan opérationnel et stratégique. Ce dernier selon Jouy-en-Josas (2004: 601), est la conception qui domine jusqu'au milieu des années soixante. Mais dès le début de cette décennie, elle apparaît, aux entreprises qui en ont fait l'expérience, inadaptée à des conditions d'activités qui deviennent plus complexes, bien que la croissance se poursuive. La pression concurrentielle tend à s'intensifier et à s'exprimer de façon plus fine et plus différenciée, tandis que le rythme des innovations technologiques s'accélère.

Les choix stratégiques deviennent de plus en plus difficiles: développement de technologies et de produits nouveaux, pénétration de nouveaux marchés, choix des modes de croissance, internationalisation, sont autant de problèmes vitaux posés de plus en plus fréquemment aux entreprises.

##### **- Objectif du plan stratégique**

La planification stratégique consiste bien en la programmation d'une vision stratégique préalablement définie. Les données que fournit la planification stratégique permettent, favorisent la vision stratégique qui s'appuie aussi sur des éléments intuitifs. Autrement dit, les responsables de la planification stratégique devraient s'attacher à favoriser le

processus de décision stratégique, tout en restant au dehors de celui-ci. Ils ne devraient pas intervenir dans le processus de décision stratégique lui-même.

Elle est aussi un outil de coordination. Elle permet de faire se rencontrer des individus sur des sujets précis, des objectifs et des problèmes à résoudre. Les échanges qui en résultent permettent à ces individus de se coordonner et d'acquérir des informations. Dans ces conditions la planification n'a pas nécessairement besoin d'être précise et à long terme. On sait que, de toute façon les prévisions actuelles ont une probabilité élevée d'être modifiées à brève échéance. Donc, la définition des objectifs à l'issue du processus de planification permettra à la fois de s'assurer de leur pertinence et de garantir leur légitimité. Ces deux éléments sont indispensables (Arnaud 2000: 92).

#### - **Diagnostic stratégique**

Le diagnostic préalable à la définition de la stratégie vise à évaluer d'une part les contraintes de l'environnement et identifier les opportunités qui se présentent, et d'autre part les forces et faiblesses de l'entreprise.

Ce diagnostic externe porte sur le secteur d'activité dans lequel intervient l'entreprise et sur les secteurs environnants dans lesquels elle pourrait se développer. L'approche est essentiellement économique. Elle porte :

- sur l'évolution de la demande : nature (type de consommateurs, type d'acheteurs), évolution...
- sur l'évolution de l'offre : nature de la concurrence (nombre d'acteurs, taille, leader...), évolution technologique, organisation de la profession, structure des coûts...

L'objectif est de se faire une opinion précise sur les performances de l'industrie, les facteurs de succès, les opportunités qui se présentent et les risques.

Le diagnostic interne vise à situer l'entreprise par rapport à la concurrence. Tout en accordant une place importante à l'analyse des couples produits/marchés, il convient de ne pas sous-estimer les autres problèmes de l'entreprise (Gervais 2000: 40).

### - **Elaboration du plan stratégique**

Selon Arnaud & al. (2000: 126), le plan stratégique recouvre l'ensemble des réflexions menées en vue d'envisager l'avenir de l'entreprise à moyen terme (3 à 5ans), et de préparer les choix nécessaires à l'obtention d'un avenir désiré.

A partir des résultats du diagnostic interne et externe, l'équipe de direction va proposer des orientations susceptibles de permettre à l'entreprise de modifier à son avantage sa position concurrentielle et ainsi accroître ses forces et limiter les contraintes liées à ses faiblesses.

### - **Les différentes phases de la planification stratégique**

Ces phases s'inscrivent dans une perspective à long terme (3 à 5 ans).

Ce sont essentiellement :

- l'établissement d'un diagnostic;
- l'évaluation des opportunités que l'entreprise n'exploite pas encore alors qu'elle en a et la compétence et la capacité (en estimer les avantages et les risques) ;
- l'évaluation des opportunités que l'entreprise pourrait exploiter moyennant l'adjonction de compétences nouvelles (mesurer le cout de ces compétences, ainsi que les avantages et les risques de chaque opportunité) ;
- le choix d'une stratégie.

Aucune stratégie ne peut être validée si ses conséquences financières ne sont pas mesurées. Il n'est cependant pas nécessaire que l'évaluation financière soit très formalisée. Une estimation approximative des résultats, des capitaux nécessaires et des ressources envisagées suffit. La présentation d'une évaluation financière détaillée n'interviendra que dans le cadre de la planification opérationnelle (Arnaud & al. 2000: 128).

### **2.4.3 Le plan opérationnel**

Selon Honorat (2008 :32), c'est le reflet du plan stratégique, traduit dans un langage quantifiable permettant de mettre en place un programme d'activité. Il a l'avantage d'être

clair et précis en termes d'objectifs et de moyens. Il est généralement déterminé sur un horizon temporel qui peut varier de deux à cinq ans.

Un plan opérationnel ou plan de développement, s'appuie sur la stratégie définie préalablement, et constitue en quelque sorte sa mise en application. En effet, la définition d'une stratégie a permis de savoir comment parvenir à atteindre des objectifs, mais il reste à réfléchir plus précisément aux moyens à mettre en œuvre. Le plan opérationnel permet ainsi d'identifier les aspects pratiques, les priorités, et permet de les structurer de façon cohérente autour de délais réalistes.

#### - **Comment construire un plan opérationnel ?**

Vous pouvez commencer par faire la liste des étapes importantes et des dates cibles. Les étapes importantes marquent un événement significatif dans le cours du projet. Il est surtout essentiel de réfléchir aux différents aspects pratiques et organisationnels, ainsi qu'à leur évolution en fonction du niveau d'activité. (Exemple: si je produis 1 tonne, j'ai besoin de 10 salariés; si je produis 20 t, j'ai besoin de 15 salariés et 1 machine en plus...)

Il faut noter qu'on faisait les planifications opérationnelles sur cinq (5) ans, mais avec l'avènement de la crise, on les réduit de plus en plus à trois (3) ans; l'objectif du plan opérationnel est d'être un outil qui permet d'articuler le long et le court terme. Le diagnostic à court terme identifie les problèmes à résoudre dans tous les domaines: (commercial, productif, financier, etc.).

La définition des objectifs et des axes de travail pour résoudre ces problèmes se fait par rapport à la réflexion stratégique qui débouche sur des programmes pluriannuels d'actions pouvant être considérés comme un portefeuille de projets. Une sélection parmi ces programmes est opérée en fonction de la stratégie, et cette sélection sert de point de départ au chiffrage des résultats prévisionnels sur les années couvertes par le plan opérationnel.

Sur le plan technique le plan opérationnel se rapproche de la technique budgétaire. En effet, il débouche sur des états financiers prévisionnels, année par année, comprenant aussi bien le compte de résultat, le bilan et le flux de fonds (plan de financement).

Les programmes pluriannuels sont caractérisés par un objectif, une date d'acheminement, l'identification du ou des responsables du programme, les ressources nécessaires à la

réalisation de ce programme et enfin, les résultats attendus. Dans la pratique, on élabore une fiche de projet

Il convient de vérifier que le plan opérationnel couvre les variables clés de succès ou d'échec de l'entreprise.

Processus de mise en œuvre du plan opérationnel :

- choisir l'horizon: 3 à 5 ans ;
- si l'entreprise en a les moyens, prévoir de travailler avec des moyens informatiques;
- identifier la personne ayant le potentiel pour animer le processus de planification ;
- faire une campagne d'information au niveau de l'entreprise pour sensibiliser l'encadrement à la nécessité d'une planification et leurs expliquer les principaux concepts et méthodologies ;
- formaliser les dossiers et la procédure de planification.
- Intégration des cycles prévisionnels

« Plan stratégique – Plan opérationnel – Budget »

Il y a 3 concepts :

- l'intégration formelle : au niveau de ce concept, il doit y avoir une identité entre les documents et les procédures adaptées. On trouvera à ce niveau le même détail entre le plan opérationnel et le budget. L'inconvénient de cette méthode est la difficulté de détails sur une année que sur une période de deux ou trois ans.
- l'indépendance des contenus: à ce niveau, le plan opérationnel porte essentiellement sur les investissements et axes de développements majeurs.
- l'intégration moyenne : c'est la méthode la plus fréquente, le budget n'est qu'une partie de la réflexion de planification, il est la première année du plan (Berland 2002:20).

#### **2.4.4 Plan d'action**

La dynamique de contrôle est fondée sur l'idée que la poursuite de la performance doit s'appuyer sur une planification, qui sert de cadre à l'action et permet ensuite d'apprécier les réalisations.

Pour ce faire, la démarche prévisionnelle est fondée sur la recherche de plans d'actions cohérents avec l'objectif de performance. Nous nous intéresserons tout d'abord à l'articulation entre objectif et plans d'action, puis à l'arbitrage. Enfin nous montrerons comment valoriser les plans d'actions (Honorat 2008: 216).

##### **- Valorisation des plans d'actions**

Le plan d'action propose un moyen de parvenir aux objectifs stratégiques établis au préalable. Il représente la démarche préalable à l'exécution effective d'une idée ou proposition.

Ces plans doivent non-seulement inclure les démarches devant être mises en place et les biais, mais ils doivent aussi considérer les possibles restrictions, les conséquences des actions établies, les futures révisions pouvant être nécessaires (Giraud 2004: 195).

## **2.5 Les budgets**

Selon Autsier & al. (2010: 326) développée dans les années 1950 en réponse aux besoins de croissance des entreprises, la démarche budgétaire consiste à prévoir les postes de dépenses et de recettes en fonction d'un objectif de vente à réaliser. Un budget est une prévision de charges et de ressources pour la réalisation d'une production donnée dans le cadre d'une stratégie.

Le budget attribue des ressources à des centres de responsabilité pour qu'ils réalisent une production donnée. Il est suivi et la performance s'identifie à la minimisation des écarts.

## **2.5.1 L'élaboration des budgets de recettes**

Selon Alazard & Sépari (2007: 218 ), il est peu artificiel de séparer aussi distinctement les procédures de prévision et de budgétisation. En effet, les prévisions des ventes influent sur les frais commerciaux et de distribution. Par ailleurs, il semble logique de considérer que les actions commerciales envisagées dans le cadre du budget ont une influence sur le niveau des ventes. Ainsi, prévisions et chiffrage sont liés.

Cependant, dans le cadre de ce chapitre, nous sommes obligés à cette simplification. Après avoir étudié la procédure de budgétisation, nous présenterons les budgets obtenus.

### **2.5.1.1 Procédures d'élaboration des budgets commerciaux**

Le travail de prévision des ventes est souvent effectué par un service des études commerciales en collaboration avec le contrôle de gestion.

Ce travail permet la connaissance des possibilités commerciales de l'entreprise et doit permettre à la direction générale de fixer aux services commerciaux les l'objectifs de l'année à venir.

Dans le cadre d'une gestion budgétaire négociée, cette phase doit être réalisée en collaboration avec les opérationnels de la vente. Le degré de participation des services concernés dépend de la nature de la délégation d'autorité et de la culture d'entreprise.

Les prévisions retenues, souvent sous deux hypothèses, une haute et une baisse, la direction commerciale définira les moyens à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs. Elle définit ainsi les variables d'action sur lesquelles elle compte asseoir son plan d'action.

Les principales variables d'action à ce niveau sont les différentes composantes du plan de marchéage des produits; les tarifs pratiques, les ristournes à consentir, les actions de promotion, les choix de distribution ainsi que les effectifs de la force de vente.

Ce plan d'action fait l'objet d'un pré-chiffrage qui doit recevoir l'aval de la hiérarchie dans la mesure où il engendre des consommations de facteurs qui doivent rester compatibles avec les possibilités globales de l'entreprise.

Cet accord obtenu, le plan est traduit en budget. Il doit y avoir autant de budgets que les responsables. Selon le niveau de responsabilité déléguée, les informations calculées changent: il est possible de trouver des budgets de dépenses, des budgets de recettes ou des budgets combinant recettes et dépenses (Autsier & al.2010: 426) .

### **2.5.1.2 Les différents budgets des services commerciaux**

Il faut généralement distinguer le budget des ventes à proprement parler et celui des frais commerciaux.

Les frais commerciaux comprennent en général la force de vente, la publication et la production des marques, l'administration de la fonction commerciale, les transports et la logistique de distribution et le conditionnement.

La prévision de tel frais mérite quelques remarques :

- les frais de publicité et promotion des marques sont des résultats de décision de nature politique quant au positionnement des produits. L'efficacité « moyens/résultats » est difficile à évaluer et très souvent, ces frais échappent à une procédure de prévision rationnelle;
- les autres frais ont des liens plus précis avec les quantités vendues et seront approchés selon leur comportement en distinguant charges fixes et charges variables.

Ardoin, dans contrôle de gestion (Publi-union, 1986), illustre la mise en œuvre d'un plan d'action commercial et du budget des ventes dans une entreprise qui commercialise des batteries. Nous lui empruntons son exemple

Ces budgets établis en fin d'année N serviront de référence tout au long de l'année N+. Les réalisations de l'entreprise y seront régulièrement confrontées : calcul d'écart, analyse de ces écarts, mise en œuvre d'actions correctives qui permettent de piloter le système de

l'entreprise dans les limites définies par les budgets. Au-delà du calcul des écarts, la gestion budgétaire assure une fonction essentielle de pilotage.

Les calculs et les analyses d'écarts relèvent du contrôle budgétaire. Dans le cadre de la gestion budgétaire des ventes, celui-ci doit suivre tout à la fois des budgets de fonctionnement et le budget principal des ventes.

Le calcul d'écart relatif aux budgets de fonctionnement fait appel à des décompositions similaires à celle étudiées pour les charges indirectes de productions.

## **2.5.2 Elaboration des budgets de dépenses**

Selon Doriath (2008: 65), le budget des dépenses donne le détail des dépenses que l'entreprise a l'intention d'engager pour ses opérations fondamentales.

Il comprend le budget des dépenses fonctionnement et celui des investissements. Les dépenses de fonctionnement correspondent aux coûts annuels de fonctionnement des programmes fondamentaux de l'entreprise, tandis que celles des Investissements en immobilisations traite du coût d'acquisition des immobilisations corporelles.

### **2.5.2.1 Budget de fonctionnement**

Cette partie du Budget des dépenses comprend les trois catégories suivantes:

Les dépenses de fonctionnement sont liées à la prestation directe des programmes et services fondamentaux de l'entreprise, y compris les salaires et coûts généraux de fonctionnement, les subventions à des tierces parties et les dépenses se rapportant au paiement des crédits d'impôt, aux pensions et à d'autres provisions.

Coûts liés aux immobilisations, provision annuelle destinée à couvrir le coût des immobilisations utilisées pour la prestation des programmes de l'entreprise. On impute aux immobilisations corporelles déjà acquises, et on imputera à celles qui le seront pendant l'exercice suivant, des frais d'intérêts pendant toute leur durée de vie utile, ainsi que des

charges qui sont en fonction de taux d'amortissement prédéterminés. Reconnaître l'amortissement selon cette méthode permet d'attribuer le coût des immobilisations à leurs périodes de service (Doriath 2008: 68).

### 2.5.2.2 Budget des investissements

L'investissement et ses retombées s'inscrivent dans une perspective à moyen ou long terme. Le budget est une simulation de l'activité de l'entreprise pour l'année à venir. Il peut sembler contradictoire, dans ces conditions, de parler de budget des investissements.

En effet, la prévision des investissements s'effectue dans un plan prévisionnel à cinq, sept ou dix ans selon les capacités de planifications de l'entreprise. Elle s'inscrit dans la recherche d'équilibre financier à long terme exprimé par le plan de financement (Alazard & Sépari 2010: 482).

Le budget annuel des investissements ne retient que les conséquences financières de ce plan pour l'année budgétée.

- Le plan de financement

Le plan de financement est un état financier prévisionnel des emplois et des ressources de l'entreprise et qui quantifie ses projets de développement et leurs financements

Aucun modèle n'est prescrit. En général, les rubriques sont les suivantes dans les emplois:

- dividendes à verser;
- acquisitions d'immobilisations;
- remboursements des dettes financières;
- augmentation du besoin en fond de roulement.

Ce plan, dont la période de base est l'année, se construit en deux étapes.

- Plan provisoire: en partant de la trésorerie initiale, une ébauche du plan est construite à partir des prévisions d'activité et des projets d'investissements envisagés. Les flux de trésorerie de fin d'année peuvent être, dans ce cas, déséquilibrés.

- Plan définitif: il s'agit de trouver les ressources supplémentaires nécessaires au financement des emplois. Mais ces ressources modifient les emplois des années suivantes et donc le plan; de proche en proche, il s'agit d'ajuster les emplois et les ressources de chaque année afin d'assurer l'équilibre financier à long terme de l'entreprise.

A ce niveau, il n'est pas envisagé de projet d'investissement spécifique mais plutôt des programmes d'investissement qui regroupent un ensemble de projets plus ou moins complémentaires.

Seuls donc les projets essentiels et leur enveloppes financières globales, cohérents avec les grandes options stratégiques de l'entreprise, sont retenus.

C'est à l'intérieur des enveloppes financières et des priorités définies au travers du plan que s'inscrit le budget qui, bien entendu, est détaillé.

Le budget reprend les informations du plan d'investissement en les détaillant par responsable opérationnel afin de permettre un suivi administratif de l'engagement des dépenses.

Très souvent, l'enveloppe budgétaire autorisée ne représente qu'une partie des possibilités d'engagements de l'année. La direction générale préfère garder une priorité de ces possibilités financières (10 à 20%) pour faire face à d'éventuels projets en urgence à des dépassements imprévus sur des investissements acceptés (Alazard & Sépari, 2010: 488).

### **2.5.3 Arbitrage des budgets**

La consolidation des différents projets de budget permet l'établissement de différentes simulations permettant à la direction, en comité du budget, de choisir celle qui apparaît meilleure. Celle choisie prend le nom du pré-budget.

L'option choisie (pré-arbitrage) est éclatée en budgets détaillés. Il s'agit pour les responsables d'adapter leurs objectifs quantifiés et leur plan d'action à l'hypothèse retenue dans le pré-budget. C'est la phase de négociation entre la direction générale et les responsables des centres appelée arbitrage budgétaire ou navette budgétaire.

Dans cette phase d'ajustement et de négociation entre le chef de centre et ses différents collaborateurs (chefs de département ou de service), le contrôle de gestion s'assure de la cohérence des documents transmis aux responsables dotés de grade managérial. C'est à ce niveau que les pré-arbitrages sont faits au sein des centres de responsabilité budgétaire :

- convoquer dans les délais indiqués, par la note d'ouverture de la période budgétaire, le Comité du Budget en vue de l'arbitrage ;
- analyser avec les responsables des centres leurs plans d'actions et les budgets correspondant au regard de leur cohérence avec les objectifs prioritaires de la Direction Général ;
- échanger ensuite avec le Comité de budget, à l'issue des discussions budgétaires afin d'arrêter les propositions définitives ;
- intégrer les différents amendements, finaliser le projet de budget et le transmettre au Directeur général ;
- échanger ensuite avec le PCA ou le responsable habilité, intégrer ses différents amendements et recommandations ;
- préparer et transmettre le rapport d'exécution du budget de l'exercice en cours, le projet de budget finalisé et le plan d'action de l'exercice à venir ;
- préparer et transmettre le rapport d'exécution du budget de l'exercice en cours, le projet de budget finalisé et le plan d'action de l'exercice à venir ;
- convoquer le conseil d'administration et lui soumettre l'ensemble des documents courant décembre.

#### **2.5.4 L'adoption du budget**

Après ratification de la direction générale des projets de budget durant l'arbitrage, la version retenue sera diffusée largement et promptement, afin que les responsables des centres de responsabilités budgétaires connaissent leurs engagements définitifs. Toutes ces opérations doivent être effectuées avant la fin de l'exercice afin de pouvoir démarrer le nouvel exercice sur des objectifs connus.

### 2.5.5 La notification du budget

Elle se fait sous la forme d'un document écrit et signé émanant de la direction générale. Il indique les objectifs fixés et les ressources allouées pour les atteindre. Ce même document peut indiquer les règles d'engagement et de suivi des budgets :

- opérations nécessitant une autorisation de dépenses (investissements, campagnes publicitaires) ;
- rythme de suivi: mensuel, trimestriel, prévision ;
- principaux indicateurs de performance retenus pour le suivi.

Ce budget irrévocable peut être assimilé à un « contrat » passé entre la direction générale et les directions opérationnelles. Il est la « référence » par excellence. En conséquence, aucune révision ne doit avoir lieu en cours d'exercice, sauf événement externe exceptionnel. En effet, entériner une modification budgétaire c'est oblitérer :

- le « contrat » en tant qu'étape dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise ;
- la capacité à réagir aux dérives ;
- la cohérence entre les moyens et les objectifs ;
- l'assiette d'évaluation des performances des managers.

Les évolutions constatées en cours d'année seront tout de même prises en compte, mais dans un document connexe au budget (prévision).

Seuls des événements exceptionnels ou des changements déterminants peuvent amener à revoir, comme par exemple l'effet d'une nouvelle réglementation (instauration ou suppression d'une aide fiscale pour l'achat d'un véhicule), d'un référencement d'une centrale d'achat lors de négociations annuelles, d'une crise majeure (ESB)... qui entraîneront une perte significative de chiffre d'affaires. Conserver le budget dans sa forme initiale n'a plus de sens et peut même s'avérer dangereux dans la mesure où les écarts qui seront constatés sont tels, qu'ils démotiveront toute l'entreprise. Dans ce cas précis, le budget recalé deviendra la nouvelle « référence » (Selmer, 2003: 27).

## Conclusion

L'élaboration budgétaire passée en revue dans la partie théorique constitue une étape importante dans la vie de l'entreprise. C'est un processus cyclique, annuel, qui demande un mécanisme et une technique qui, doivent être adaptés à la structure de l'entreprise ainsi qu'aux méthodes de gestion utilisées.

La mise en œuvre d'un contrôle de gestion à forte valeur ajoutée requiert nécessairement une maîtrise de l'ensemble du processus budgétaire. À partir d'une méthodologie efficace et de techniques budgétaires adaptées, l'élaboration budgétaire constituera un appui efficace aux responsables opérationnels lors de l'établissement de leur budget et leur permettra d'assurer le suivi du budget et l'analyse des performances pour un meilleur pilotage de l'activité.

## CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Pour mieux appréhender les aspects de notre thème, nous avons, au préalable prôné une démarche méthodologique circonscrite au tour de la construction d'un modèle d'analyse, des outils de la collecte des données et d'analyse des résultats.

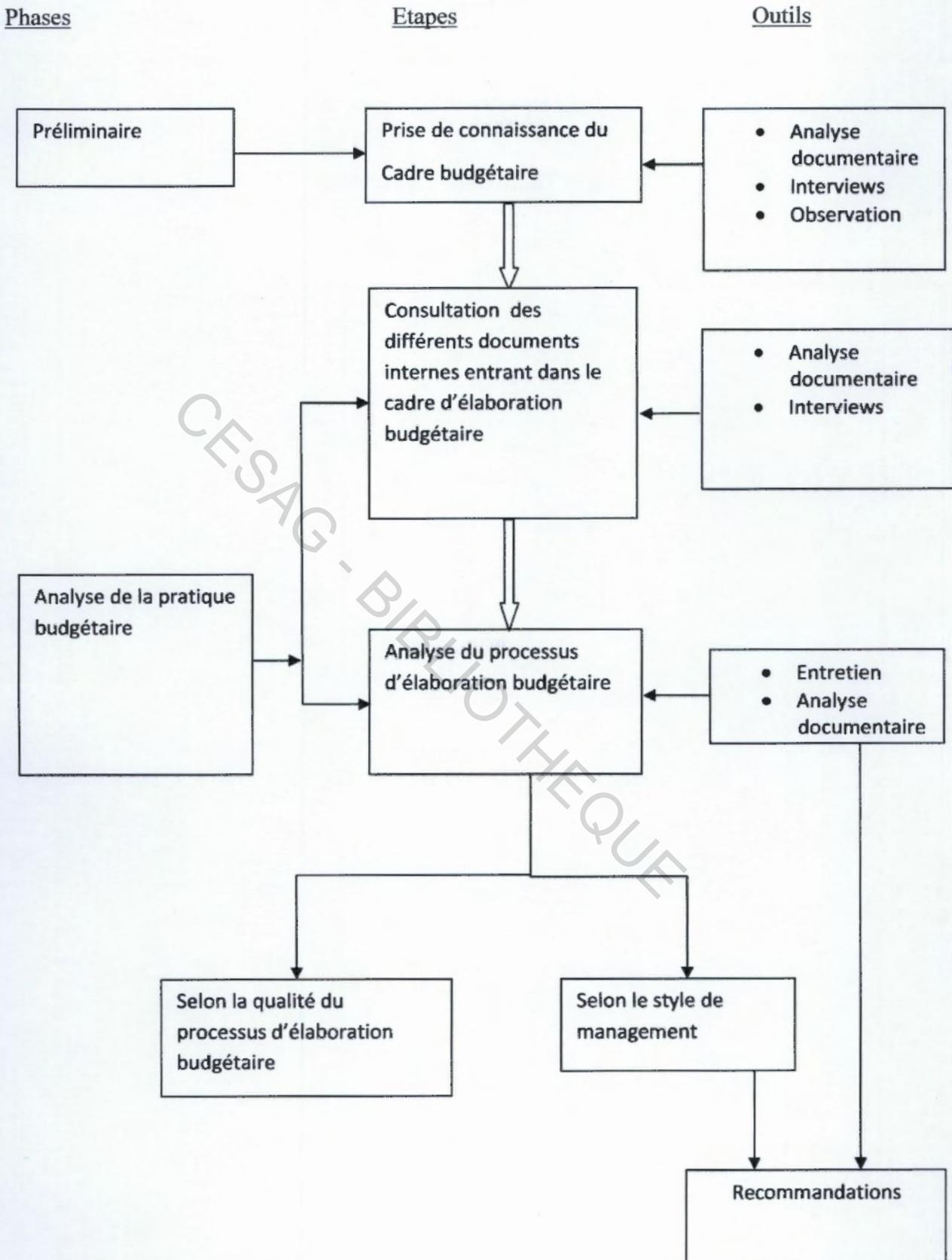
### 3.1 Le modèle d'analyse

Sur la base du travail théorique qui nous a permis de déceler les interdépendances entre la pratique de la gestion budgétaire et les variables d'influence, nous tirons le modèle d'analyse qui suit pour l'étude de l'élaboration efficace des budgets d'une entreprise de taille moyenne.

Le modèle d'analyse proposé est composé de deux phases et quatre étapes.

La phase préliminaire constitue l'étape de la prise de connaissance du cadre budgétaire de l'entreprise. La seconde phase, l'analyse pratique budgétaire englobe les deux étapes à savoir l'identification des différents documents et éléments à la suite de l'élaboration budgétaire ainsi que l'analyse du processus budgétaire. Cette dernière met en exergue la qualité du processus budgétaire ainsi que le style de management qu'adopte l'entreprise en vue de formuler des recommandations visant à l'améliorer.

**Figure 5 : Schéma du Modèle d'analyse**



Source : nous- même

## **3.2 Outils de collecte de données et d'analyse des résultats**

Pour une meilleure appréciation de tous les aspects importants du processus d'élaboration budgétaire de la SICAP SA, nous y avons effectué un stage. Ce dernier nous a permis de collecter des informations d'ordre technique telle que : l'analyse documentaire, les interviews, les observatoires sur le terrain et l'analyse documentaire réalisée à la bibliothèque de la SICAP SA.

### **3.2.1 L'analyse documentaire**

La procédure budgétaire, les rapports d'activités trimestriels, le programme annuel d'action, le manuel de procédure ainsi que les tableaux de bord ont permis une prise de connaissance de la conception budgétaire de la SICAP SA. Ces documents nous ont permis non seulement d'appréhender l'entité dans sa globalité, l'analyse de sa pratique budgétaire mais aussi d'identifier les points forts et les points faibles de ce processus.

### **3.2.2 Les interviews**

L'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif (Maders & al, 2006 :55).

En effet, cette technique nous a permis de mieux cerner l'organisation de la gestion budgétaire à la SICAP SA, les moyens mis en œuvre pour la réalisation des objectifs.

Ces interviews ont été réalisées auprès de responsables des départements principalement le chef du département de contrôle de gestion et le chef d'unité de la section études, budgets et analyse. Elles sont effectuées sous forme de questionnaires en face à face, et ils ont permis aux responsables de donner leurs avis sur les aspects essentiels de la gestion budgétaire de la SICAP SA.

### 3.2.3 L'observation sur le terrain

L'observation permet de comprendre les procédures des cycles ou processus mis en place par l'entreprise, de s'apercevoir si, dans les explications au cours de l'entretien une partie de la procédure a été omise. Elle permet aussi de vivre le travail à la place des opérationnels (Valin & al 2006 :178).

Elle a été utilisée en vue de cerner et valider les propos des acteurs impliqués dans le processus d'élaboration des budgets. Des observations directes relatives aux opérations de budgétisation ont été réalisées dans un premier temps.

Dans un second temps, des observations indirectes qui consistent à vérifier l'existence de ces budgets et de les comparer avec le processus d'élaboration budgétaire dans sa théorie ont été réalisées dans le cadre de notre étude.

### 3.3 Méthode d'analyse des résultats

Nous allons procéder à un diagnostic afin de confronter la pratique de la SICAP SA aux normes et règles recommandées en matière d'élaboration budgétaire.

## CONCLUSION

Le système budgétaire, à travers l'analyse du processus d'élaboration budgétaire, constitue un outil de pilotage à terme de la mise en œuvre des différents budgets d'une entreprise. Il procède à l'équilibre des flux de trésorerie afin de garantir la permanence de la liquidité de l'entreprise. La pratique du contrôle budgétaire dans l'objectif de l'autonomie financière doit se référer en permanence aux états de trésorerie pour affiner les analyses et inciter aux mesures correctives.

## CONCLUSION PREMIERE PARTIE

Dans la logique du contrôle de gestion, le budget correspond à un engagement des responsables, à un contrat passé entre un responsable et son supérieur hiérarchique.

A ce titre, il est intangible. Les conditions actuelles de fonctionnement des entreprises obligent à prendre en compte la volatilité des conditions économiques et conduisent à la prévision budgétaire compte tenu de l'évolution du contexte.

Cependant, un certain nombre de conditions d'ordre technique et politique à la fois doivent être réunies en fin d'assurer son succès.

Il s'agit entre autre :

- une information de qualité et un contrôle interne solide ;
- une gestion finalisée et dont les cycles de gestion sont bien organisés et des résultats de gestion sanctionnés ;
- il faut que la direction générale soit impliquée dans la gestion budgétaire de l'entreprise ;
- un scénario d'introduction progressif permettant en particulier de mettre l'accent sur l'aspect d'apprentissage, de rechercher l'amélioration des performances en valorisant les succès obtenus et en créant des incitations à progresser de façon positive.

La gestion budgétaire doit également s'adapter à la politique générale et au plan stratégique de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle l'entreprise a intérêt à adopter une gestion budgétaire qui incite à l'économie et à l'équilibre des flux générés par l'exécution du budget dans une perspective de l'autonomie financière.

**DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE DE L'ANALYSE  
DU PROCESSUS D'ELABORATION BUDGETAIRE A LA  
SICAP SA**

La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe les agents de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées.

Elle conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrées sont appelés à servir d'outils de pilotage s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier dont le cœur est constitué par la mise en évidence d'écart qui doivent permettre des réflexions sur les causes de ces divergences et initier des actions correctives .

Le but de cette seconde partie du mémoire est d'utiliser le modèle d'analyse établi à la fin de la partie théorique pour apprécier la pratique l'analyse du processus d'élaboration budgétaire au sein de la SICAP SA. Pour ce faire, elle s'articulera autour de trois chapitres.

Le premier chapitre portera sur la présentation de la structure en vue de mettre en évidence, son cadre historique et juridique, ses missions, origines, fonctions, objectifs.

Le deuxième chapitre présentera la pratique de l'élaboration budgétaire dans cette structure et sera notamment axé sur sa conception et les principales caractéristiques de son application.

Le troisième chapitre sera consacré à l'analyse du processus d'élaboration budgétaire de la SICAP SA. Elle consistera à mettre en exergue les forces et les faiblesses, assortie de recommandations.

## CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DE LA SICAP SA

La SICAP SA, nouvelle dénomination de la Société Immobilière du Cap-Vert (SICAP) est une Société Anonyme à Participation Publique Majoritaire créé en 1950, dont le Siège Social est au cœur de ses réalisations à la place de l'Unité Africaine à DAKAR au Sénégal.

Son Capital Social est de 2.742.640.000 F CFA dont 89,57 % est détenu par l'Etat du Sénégal.

### 4.1 Historique

La création de la Société Immobilière du Cap-Vert (SICAP SA) remonte bien avant les indépendances et a été rendue nécessaire par la crise du logement découlant du transfert de la capitale de l'A.O.F de Saint-Louis à Dakar par décret du 01 Octobre 1902.

En effet, le transfert de la capitale fait de Dakar le pôle d'attraction des fonctionnaires du Gouvernement Général, des industriels, des commerçants européens, des populations du Sénégal et des autres colonies du groupe de l'A.O.F. La convergence de cette population pose divers problèmes dont celui du logement.

Pour faire face au problème du logement, la France pays colonisateur se trouve confrontée à l'inadéquation entre son droit foncier et le droit foncier coutumier. Elle décide alors d'introduire une politique foncière qui se caractérise par le refus de reconnaître toute propriété foncière aux populations autochtones. La France s'arroge le domaine foncier par expropriation pour cause d'utilité et par le déguerpissement. Et c'est par arrêté du 11 Mars 1865, que le Gouverneur du Sénégal Faidherbe introduit pour la première fois, l'idée d'immatriculer les terres et de livrer aux populations un titre foncier reconnu comme un droit.

L'administration coloniale se préoccupe d'abord du logement de ses ressortissants affectés dans la colonie, des fonctionnaires africains et de quelques privilégiés.

Le premier instrument officiel de la politique d'équipement immobilier de l'administration est l'Office des Habitations Economiques (O.H.E)<sup>3</sup> créée en faveur de l'élite africaine par décret du 14 Juin 1926, modifié par celui du 30 Août 1934.

Le secteur privé, par l'intermédiaire des entreprises de crédit foncier et de la communauté libano - syrienne investit dans la construction de logements.

Cependant, la deuxième guerre mondiale et ses bouleversements socio-économiques poussèrent le gouvernement général à faire du logement une priorité des plans de développement économique financés par le Fonds d'investissement pour le développement économique et social (FIDES).<sup>4</sup> En effet, entre 1940 et 1950, la capitale de l'A.O.F est marquée par un déficit chronique de logements décents dû au ralentissement de la construction (la raréfaction des matériaux, montée des coûts de production) et la forte poussée démographique entre 1938 et 1951.

La crise du logement s'installe et atteint le personnel administratif et militaire européen dont la forte présence est remarquable à Dakar.

## 4.2 Nature et forme juridique

Créée en 1950, sous la forme d'une Société Anonyme d'Economie Mixte, la Société Immobilière du Cap-Vert (SICAP) a pris en 1992 la forme d'une Société Anonyme à Participation Publique Majoritaire avec un capital de 100 000 000 F CFA.

Cependant, depuis le 24 Juin 2004, la Société Immobilière du Cap-Vert (SICAP) se dénomme SICAP SA sous la forme d'une Société Anonyme à Participation Publique Majoritaire avec un capital de 2 742 640 000 F CFA dont 89,57 % est détenu par l'Etat du Sénégal réparti en 274 264 actions de valeur nominative égale à 10 000 F CFA.

<sup>3</sup> OHE : elle est destinée « à doter l'indigène des moyens de réaliser pour son avantage personnel, des conditions d'existence améliorées sous la forme d'habitations salubres et économiques » cf. Histoire des institutions coloniales françaises en Afrique de l'Ouest / Saliou Mbaye – Dakar, Imprimerie Saint Paul – 1991, Page 210 à 215

<sup>4</sup> FIDES : créé par la loi du 30 Avril 1946, il intervenait dans tous les secteurs d'activité économique et sociale

La SICAP SA est régie par les dispositions de l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique de l'OHADA, par la loi 90.07 du 26 Juin 1990.

### 4.3 Mission

Selon l'article 3 des statuts : « la SICAP SA a pour objet toutes opérations tendant à supprimer la crise du logement, à améliorer les conditions de l'habitat du SENEGAL et à participer à ces fins à l'exécution des plans d'exécution ou d'aménagement des villes, notamment de ceux résultant de l'application du plan directeur de la région de Dakar ».

Elle pourra en conséquence faire notamment :

- l'acquisition, la mise en valeur, l'administration, l'exploitation, la location, la prise en location, la vente ou l'échange, en tout ou en partie, de tous les terrains et immeubles ;
- le lotissement, la construction, la gérance pour elle-même ou pour le compte de tiers, de terrains et de bâtiments ;
- la construction, l'aménagement de tous immeubles de rapport ou hôtel, leur gérance, leur location, vente ou échange ;
- l'acquisition de tous les meubles et objets mobiliers pouvant garnir les immeubles ci-dessus, leur aliénation ou échange.

La société pourra accomplir toutes opérations nécessaires à la réalisation de son objet social par voie de création de sociétés nouvelles, de participation à leur constitution ou à l'augmentation du capital des sociétés existantes, soit encore d'apport ou de vente de tout ou partie de son actif à toute société existante par fusion ou autrement, le tout sans que l'énumération qui précède puisse être considérée comme limitative. La société pourra en outre procéder à des opérations de crédit immobilier.

## **4.4 Organisation**

La SICAP SA est administrée par un Conseil d'Administration au nombre de et un Directeur Général appuyé dans ses tâches par un Secrétaire Général et six (06) directions opérationnelles (voir organigramme annexe 1 page 93).

### **4.4.1 Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration de la SICAP SA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société, en vue de la réalisation de son objet social. Le Conseil délibère sur toutes les mesures concernant la gestion de l'entreprise, notamment :

- les programmes pluriannuels d'actions et d'investissement ;
- les budgets et comptes prévisionnels ;
- les acquisitions et aliénations de patrimoine ;
- les prises de participations financières ;
- les comptes de fin d'exercice ;
- le règlement intérieur ;
- les projets d'accord collectif d'établissement.

### **4.4.2 Le Directeur Général**

Le Directeur Général assure la gestion des affaires courantes de l'entreprise et veille à l'exécution des décisions prises par les organes délibérants et les autorités de tutelle. Le Directeur Général procède sous sa responsabilité à toutes subdélégations rendues nécessaires par le bon fonctionnement de la société.

#### **4.4.3 Le Secrétaire Général**

Le Secrétaire Général est chargé sans que cette énumération soit exhaustive :

- de coordonner et superviser le travail des différentes directions ;
- d'assurer l'intérim et la représentation du Directeur Général ;
- de présider la commission des marchés ;
- de superviser la préparation des réunions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale.

Dans le cadre de l'élaboration de la politique générale de la SICAP SA, les directions opérationnelles jouent toutes, le rôle de conseiller auprès du Directeur Général. Elles sont chargées chacune en ce qui le concerne, en plus de leurs missions spécifiques d'apporter et de fournir au Directeur Général toutes les informations nécessaires à la prise de décisions.

Les directions opérationnelles de la SICAP SA sont les suivantes :

#### **4.4.4 La Direction Administrative et Juridique**

La Direction Administrative et Juridique est chargée de participer, auprès du Directeur Général, à la définition des politiques de gestion des contentieux, de ressources humaines, d'achats, approvisionnements et de gestion des affaires domaniales. Elle est chargée de la supervision de toutes les actions mises en œuvre dans le cadre des politiques précitées.

#### **4.4.5 La Direction Technique**

La Direction Technique est chargée de la conception et de la réalisation des projets de construction. Elle gère et supervise les chantiers ouverts par la SICAP SA. Elle est chargée d'assister le Directeur Général pour tout ce qui concerne les aspects techniques.

#### **4.4.6 La Direction Financière et Comptable**

La Direction Financière et Comptable est chargée d'étudier la rentabilité financière des investissements programmés, d'élaborer le plan prévisionnel de financement de la société, de gérer les finances de la société, de gérer les dossiers d'emprunts, d'assurer le suivi des relations avec les établissements financiers, de produire les situations mensuelles de comptabilité générale ainsi que les états financiers de la SICAP SA dans les délais. Elle est enfin chargée d'assurer la qualité de l'information financière et comptable.

#### **4.4.7 La Direction Informatique**

La Direction Informatique est chargée d'assister le Directeur Général dans la politique d'informatisation de la SICAP SA, d'assurer la protection des équipements et des logiciels, d'assurer la fiabilité des données issues de l'informatique (sécurité / confidentialité), d'assurer l'intégrité et l'évolution du système et enfin de concevoir éventuellement le développement d'applications spécifiques.

#### **4.4.8 La Direction du Contrôle de Gestion, de l'Audit et de la Qualité**

La Direction du Contrôle de Gestion, de l'Audit et de la Qualité est chargée :

- de l'élaboration et de l'exécution du programme de contrôle des procédures administratives, financières, comptables et informatiques ainsi que du manuel de management de la qualité ;
- d'assurer le suivi et la mise à jour des procédures ;
- d'élaborer le plan stratégique et d'en assurer le suivi ;
- d'élaborer le programme annuel d'actions et le budget ;
- d'assurer le suivi de l'exécution du budget ;
- de contrôler la régularité de l'information financière produite par la SICAP SA ;
- de préparer les états de contrôle budgétaire ainsi que les tableaux de bord ;

- d'assurer la fiabilisation et l'amélioration permanente du contrôle interne ;
- et de conduire et superviser le déploiement de la politique qualité.

#### **4.4.9 La Direction Commerciale**

La Direction Commerciale est chargée de participer auprès du Directeur Général à la définition de la politique commerciale de la SICAP SA, d'assurer la commercialisation des produits, de gérer la demande, d'assurer le développement de nouveaux produits, de veiller à l'adéquation entre l'offre de la SICAP SA et les besoins des clients en matière d'acquisition et de location de biens immobiliers, et enfin d'assurer le marketing et la politique de communication.

#### **CONCLUSION**

La SICAP SA dispose d'une direction générale composée d'un Secrétariat général, de 5 directions scindées en départements et en services définies dans le cadre de la gestion administrative de la société. Ces structures devront, normalement, lui permettre de mener à bien ses activités et de conserver sa position sur plan de l'immobilier au Sénégal malgré la concurrence qui gagne de plus en plus du terrain dans ce secteur.

## **CHAPITRE 5: CADRE PRATIQUE D'ÉLABORATION BUDGÉTAIRE À LA SICAP SA**

La société immobilière du Cap-Vert (SICAP SA) utilise le système de contrôle de gestion budgétaire décentralisés par objectif dans lesquels sont prévus et chiffrés par centre de responsabilité et globalement, les objectifs et les moyens à engager pour les atteindre.

La procédure budgétaire met en évidence l'ensemble des activités mené par l'entreprise en analysant les apports résultat et coût.

### **5.1 Procédure d'élaboration budgétaire**

La phase de budgétisation est plus ou moins longue selon les procédures de l'entreprise, cette étape constitue le reflet du mode de gestion de l'entreprise.

#### **5.1.1 Découpage budgétaire**

Sur le plan budgétaire, la SICAP est découpée en centres de suivi budgétaire selon ses différents secteurs d'activité :

- la réalisation de programmes de construction et l'entretien des lotissements,
- la gestion des lotissements,
- l'organisation et la gestion de la société.

Nous distinguons au niveau de l'architecture budgétaire les centres de profit principaux et les services centraux.

a. Les centres de profit principaux

Chaque lotissement (voire chaque logement) est un centre de profit dont le produit principal est le loyer. Les charges sont l'amortissement de l'investissement, les frais financiers, l'impôt foncier et le coût de l'entretien.

Dans ces centres, il y a :

- la location simple de garages L.S.G ;
- la location simple de commerces L.S.C ;
- la location-vente de commerce L.V.C ;
- la location-vente de logements L.V.L ;
- la location simple de logements L.S.L ;
- la location simple de cités collectives L.S.C.C ;
- le service commun des lotissements S.C.L.

Ce dernier centre c'est-à-dire le service commun de logement (S.C.L) est fictif car il regroupe l'ensemble des produits et charges qui ne sont pas directement imputables aux centres ci-dessus.

#### b. Les services centraux

Ils sont composés d'un centre de profit secondaire (la Direction Technique) et de centres de frais :

- la Direction Technique (DT) est considérée comme un centre de profit secondaire dans la mesure où elle gère des produits provenant de la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage dans la réalisation des programmes de construction d'une part, et d'autre part la gestion des dossiers de transformation ;
- la Direction Générale (DG) ;
- la Direction Commerciale (DC) ;
- la Direction Financière et Comptable (DFC) ;
- la Direction Administrative et Juridique (DAJ) ;
- le Service Commun des Services Centraux (S.C) qui est un centre fictif regroupant l'ensemble des produits et charges qui ne sont pas directement imputables à un des centres ci-dessus.

L'organisation en centres de profit et en centres de frais fait que le budget de la SICAP se décompose en :

- Budget de fonctionnement qui se subdivise en :
  - budget des lotissements ;
  - budget des services centraux (voir annexe 6 pages 110-111).
- Budget d'investissement et d'équipement qui distingue :
  - les investissements relatifs à la réalisation des programmes de construction de logements et à leurs aménagements ;
  - les équipements comprenant le matériel et l'outillage, le mobilier et matériel de bureau, les aménagements, agencements et installations et le matériel de transport ;
  - et les autres projets regroupant tout programme non classé dans les précédents.
- Budget de trésorerie qui constitue une synthèse des prévisions d'encaissement et de décaissement de la société.

### **5.1.2 Moyens de suivi du budget**

Le suivi des engagements sera assuré à partir du module suivi des engagements de l'application en cours.

Le budget est saisi par centre de responsabilité dans le module Budget de l'application en cours c'est-à-dire celle de la loi n 90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle du des entreprises du secteur parapublic. A la fin de chaque période comptable, le module contrôle budgétaire de l'application est lancé.

Ceci permet d'obtenir une comparaison entre les valeurs budgétées, les réalisations et les engagements par directions, par services et par centres de responsabilité.

### **5.1.3 Planification du budget**

Au plus tard au début du mois de septembre de l'année N, le Directeur Général de la SICAP émet une note de service appelée calendrier budgétaire adressée aux Directeurs et chefs de cellules indiquant le planning d'élaboration du budget de l'année N+1.

Cette note retrace le processus de la budgétisation depuis la définition du cadre budgétaire jusqu'à la présentation du rapport au conseil d'administration.

La note du Directeur Général est accompagnée d'une autre note émanant du directeur du contrôle de gestion, de l'audit et de la qualité fixant le calendrier d'élaboration du budget.

La diffusion de ces notes est suivie d'une réunion de direction au cours de laquelle le Directeur Général de la SICAP définit le cadre budgétaire de l'exercice à venir.

### **5.1.4 Préparation du budget**

A la réception des notes du Directeur Général et du Directeur du contrôle de gestion, de l'audit et de la qualité et après la réunion de définition du cadre budgétaire, chaque Directeur ou Chef de Cellule élabore le plan d'actions de son centre de responsabilité. Il exprime les prévisions sur le quittancement et les amortissements ainsi que les besoins d'équipement et de fonctionnement de son centre de responsabilité sur les fiches budgétaires obtenues auprès du Contrôleur Interne et de Gestion ou par saisie sur le module budget de l'application en cours. Les fiches de Préparation budgétaire (voir annexe 2 & 3 pages 94-96) sont relatives :

- au programme annuel d'actions ;
- au budget d'équipement ;
- aux fournitures de bureau (modèle ci-contre) ;
- aux imprimés ;
- aux mouvements du personnel (besoin ou départ d'agents) ;
- aux besoins en formation ;
- aux besoins accessoires.

Ils saisissent leurs besoins et s'assurent de la cohérence d'ensemble. Ensuite, ils doivent transmettre les fiches budgétaires remplies au Contrôleur Interne et de Gestion à la date indiquée sur le calendrier d'élaboration du budget.

### **5.1.5 Récapitulation des budgets des différents CR**

A la date indiquée sur le calendrier d'élaboration du budget, le Contrôleur Interne et de Gestion transmet le cas échéant via le réseau les fiches budgétaires et les éléments sur le quittancement à son assistant qui procède ensuite à la saisie des fiches budgétaires dans le module budget de l'application en cours. Le cas échéant, le Contrôleur Interne et de Gestion ou son assistant valide la saisie effectuée par les Directeurs dans le module budget de l'application en cours. A la fin de la saisie, l'édition du budget est lancée.

### **5.1.6 Contrôle des projets de budget des CR**

L'assistant du Contrôleur Interne et de Gestion procède au contrôle des états budgétaires en s'assurant du correct report des informations et de l'équilibre général des tableaux édités.

En cas d'anomalie, il porte les corrections nécessaires sur les états concernés. Puis, il modifie la saisie effectuée.

En l'absence d'anomalie, il transmet la liasse Etats budgétaires / Plans d'actions des centres de responsabilité au Contrôleur Interne et de Gestion (CIG).

### **5.1.7 Établissement des budgets**

Dès réception de la liasse de documents, le Contrôleur Interne et de Gestion procède à un contrôle par sondage pour s'assurer de la cohérence entre les états budgétaires et les plans d'actions. En cas d'incohérence, il se rapproche de la direction concernée pour apporter les régularisations nécessaires.

En l'absence d'anomalie, le Contrôleur Interne et de Gestion demande à son assistant de procéder à l'édition :

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

Le projet de budget ainsi confectionné ainsi que les comptes d'exploitation prévisionnelle et le programme annuel d'actions sont classées jusqu'au jour de la réunion du comité budgétaire présidé par le Directeur Général de la SICAP.

#### **5.1.8 Arbitrage et approbation budgétaire**

A la période indiquée sur le calendrier d'élaboration du budget, le Directeur Général de la SICAP convoque une réunion du comité budgétaire qui regroupe le Directeur du Contrôle Gestion, de l'audit et de la qualité, le Directeur Technique, le Directeur Financier et Comptable, le Directeur Administratif et Juridique, le Directeur Commercial et le Directeur Informatique.

Au cours de cette réunion, il est procédé à l'examen du projet de budget et aux arbitrages entre les différentes directions et cellules.

Le Directeur Général peut convoquer autant de séances d'arbitrages que nécessaire jusqu'à l'accord entre les parties présentes.

Ces séances d'arbitrage sont conclues par l'approbation du Directeur Général des propositions de budget des directions et cellules.

### **5.1.9 Réajustement budgétaire**

A l'issue des séances d'arbitrage budgétaire, le Directeur Général demande à chaque Directeur et Chef de cellule de procéder aux réajustements de son projet de budget.

Chaque Directeur ou Chef de cellule met à jour ses fiches budgétaires puis les transmet à la cellule Contrôle Interne et de Gestion pour saisie dans le module Budget de l'application en cours.

L'assistant du Contrôleur Interne et de Gestion édite, après saisie, le projet de budget qu'il transmet au CIG pour contrôle.

Les projets définitifs du budget, des comptes d'exploitation et du programme annuel d'actions doivent être prêts au plus tard en fin octobre.

Le Contrôleur Interne et de Gestion transmet au Directeur Général la liasse Projet de budget/Comptes d'exploitation prévisionnelle/Programme annuel.

Le Directeur Général s'assure que les modifications demandées lors des séances d'arbitrage ont été correctement effectuées, puis soumet le projet de budget au Président du conseil d'administration qui convoque le Conseil d'Administration.

### **5.1.10 Présentation du budget au conseil d'administration**

Le Directeur Général, assisté du Directeur du Contrôle de Gestion, de l'audit et de a qualité du Directeur Technique, du Directeur Financier et Comptable, du Directeur Administratif et Juridique, du Directeur Commercial et du Directeur Informatique, soumet le projet de budget au conseil d'administration de la SICAP au plus tard le 15 Décembre.

### **5.1.11 Modification et diffusion**

A l'issue de la présentation au Conseil d'Administration, le Directeur Général demande aux différents Directeurs et Chefs de cellule de corriger le projet de budget suivant les modifications demandées par le conseil.

Ensuite, le Contrôleur Interne et de Gestion s'assure de la prise en compte des modifications requises et diffuse la version définitive du budget :

- au Conseil d'Administration ;
- au Directeur Général ;
- au Directeur Technique, au Directeur Financier et Comptable, au Directeur administratif et Juridique, au Directeur Commercial et du directeur informatique ;
- au Ministère de tutelle.

Cette diffusion assure la disponibilité du budget dans les 15 derniers jours du mois de décembre.

## **5.2 Remaniement du budget**

Cette décision du Directeur Général intervient suite à des dépassements budgétaires par rapport aux prévisions.

### **5.2.1 Etablissement des budgets**

La décision de remaniement du budget est prise de manière exceptionnelle suite par exemple à une évolution préoccupante de la situation d'exécution du budget (survenance de dépassements, faible niveau de dépenses sur certaines rubriques, etc...), à des décisions de politique économique majeures en cour d'année (dévaluation du Franc CFA par exemple), etc.

Une fois le remaniement décidé, le Contrôleur Interne et de Gestion établit le plan de mise en œuvre du remaniement budgétaire.

Ce plan, qui tient avant tout compte de la date de tenue du Conseil d'Administration devant adopter le budget remanié, doit s'étaler sur une période maximale de 5 semaines.

Durant la première semaine, les responsables budgétaires concernés procèdent aux remaniements de leurs budgets respectifs; la deuxième semaine, les responsables budgétaires discutent des remaniements envisagés avec le Contrôleur Interne et de Gestion.

Pendant la troisième semaine, les remaniements sont saisis par le Contrôleur Interne et de Gestion; la quatrième semaine, le budget remanié est présenté au Directeur Général, le budget remanié est présenté au Conseil d'Administration et éventuellement corrigé puis diffusé par le Contrôleur Interne et de Gestion à la cinquième semaine.

### **5.2.2 L'envoi de l'état de suivi**

Sur la base de son dernier commentaire sur la situation d'exécution budgétaire et de la discussion qui l'a suivi, le Directeur du Contrôle de Gestion, de l'Audit et de la Qualité isole les états de suivi budgétaire des centres de responsabilité nécessitant un remaniement. Puis, il envoie ces états de suivi aux responsables budgétaires concernés, accompagnés du plan de mise en œuvre.

### **5.2.3 Remaniement du budget**

A réception de l'état de suivi de son centre budgétaire, le responsable entame immédiatement la réflexion sur le remaniement des rubriques budgétaires.

Pour chaque rubrique, il estime l'augmentation nette ou la diminution nette à apporter aux montants initiaux en tenant compte de plusieurs facteurs :

- la situation actuelle des dépenses ou recettes sur la rubrique ;

- la tendance pressentie pour le reste de l'année budgétaire ;
- ses propres analyses mensuelles de suivi budgétaire ;
- les commentaires du Contrôleur Interne et de Gestion ;
- etc....

Sur le plan pratique, le responsable pourra matérialiser le remaniement de deux manières :

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

#### **5.2.4 Discussion et arbitrage budgétaire**

Au début de la deuxième semaine du plan de mise en œuvre, le Contrôleur Interne et de Gestion entame la discussion sur le remaniement au cours de séances de travail avec les responsables budgétaires.

En cas de désaccord avec un responsable budgétaire, il sollicite l'arbitrage du Directeur Général.

A l'issue de chaque discussion avec un responsable budgétaire, le Contrôleur Interne et de Gestion saisit les rubriques remaniées dans le module budget de l'application en cours.

#### **5.2.5 Préparation du budget**

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

Il transmet cette note accompagnée du budget remanié, au Directeur Général en vue de la présentation du budget remanié au Conseil d'Administration.

### **5.2.6 Présentation au conseil d'administration**

Le Directeur Général, assisté du Directeur du Contrôle de Gestion, de l'Audit et de la Qualité, du Directeur Technique, du Directeur Financier et Comptable, du Directeur Administratif et Juridique, du Directeur Commercial et du Directeur Informatique, présente le budget remanié au Conseil d'Administration au plus tard à la fin de la cinquième semaine du plan de mise en œuvre.

### **5.2.7 Adoption du budget**

Après l'arbitrage effectué par le contrôle de gestion au niveau des centres de responsabilité, la Direction Générale, le contrôle de gestion et les responsables budgétaires se réunissent en commission budgétaire pour l'examen et l'arbitrage des différents budgets proposés pour les centres de responsabilité budgétaire. C'est à l'issue de cette réunion que la Direction Générale prend les décisions ultimes qu'elle juge les meilleures pour chaque budget en adéquation avec la stratégie et les objectifs définis pour l'entreprise. Il peut y arriver qu'une Direction soit contrainte de reprendre son budget après une ou deux et au maximum trois rencontres en commission budgétaire.

Le budget obtenu après consolidation des budgets du Secrétariat Général et des différentes Directions validés par la Direction Générale est le budget définitif. On dit ainsi de ce budget ; qu'il est alors adopté par la Direction Générale.

Après son adoption par la Direction Générale, le budget définitif est soumis à l'approbation du Conseil d'Administration de la SICAP SA pour être applicable pendant l'exercice budgétaire à venir.

A l'issue de la présentation au Conseil d'Administration, le Directeur Général demande au Contrôleur Interne et de Gestion de modifier le projet de budget remanié suivant les modifications requises par le Conseil d'Administration et d'assurer sa large diffusion.

### **5.3 Document de synthèse**

Les documents de synthèse constituent les documents dans lesquels une récapitulation du travail d'élaboration des budgets fonctionnels est faite afin d'avoir une certaine vision prévisionnelle de l'entreprise à l'issue de l'exercice budgétaire à venir.

Cette vision est une vision de trésorerie avec le budget de trésorerie, une vision de performance financière avec le compte de résultat prévisionnel et une vision de situation financière globale avec le bilan prévisionnel et le tableau de financement.

#### **5.3.1 Le plan de trésorerie**

C'est un document dans le quel sont consignées les recettes et les dépenses prévisionnelles pour l'exercice budgétaire à venir. Il permet d'ajuster les rentrées et les sorties de liquidités afin de déceler les risques de cessations de paiements ou d'éventuels excédents inutiles. La prévision permet de prendre des mesures avant qu'il ne soit trop tard. Ainsi, pour être sûr d'un bon équilibre de la trésorerie, la prévision devra être élaborée mois par mois. Son élaboration est sous la responsabilité du trésorier placé sous la tutelle du Directeur des Finances et de la Comptabilité au niveau du département Finances.

#### **5.3.2 Le compte de résultat prévisionnel**

C'est un document d'une grande importance dans le processus budgétaire et se présente conformément au modèle du plan comptable SYSCOHADA. Comme son nom l'indique,

c'est par ce document qu'on détermine le résultat prévisionnel c'est-à-dire la performance financière prévisionnelle de l'entreprise. Et en cours d'exercice budgétaire, il permet d'avoir une vue synthétique des écarts d'exploitation.

Au niveau de la SICAP SA, le compte de résultat constitue un outil pour l'analyse et l'exploitation du résultat prévisionnel avec les ratios permettant de calculer certaines primes. L'analyse dynamique du résultat flash c'est-à-dire du résultat donné trimestriellement de la période passée de l'exercice en cours, le contrôle de gestion par la répartition des charges permettant le renseignement des différents tableaux de bord comparatifs de budgets et réalisations (voir annexe 5 page 99).

### 5.3.3 Le bilan prévisionnel

C'est un document de synthèse qui permet de cerner l'influence des actions projetées au cours du prochain exercice sur la structure financière de l'entreprise. La forme et les différentes rubriques du bilan sont bien réglementées dans certaines zones.

Dans tous les cas, le bilan prévisionnel est présenté comme un bilan traditionnel :

- à partir du bilan initial de début de période ;
- les différents postes sont modifiés selon les opérations budgétées et selon leurs conséquences sur les différents postes de la comptabilité générale (par exemple sur le poste clients, le poste fournisseurs, sur la variation de la trésorerie).

## CONCLUSION

Ce chapitre met en relief la procédure actuelle et les documents de synthèse entrant dans l'élaboration budgétaire au sein de la SICAP SA. Le système budgétaire tel que présenté

décrit une décentralisation insuffisante et une gestion budgétaire non participative c'est-à-dire une absence du comité de budget opérationnel.

Ainsi, dans la perspective de l'amélioration du processus d'élaboration budgétaire de la SICAP SA, il convient de rechercher les points forts et les points faibles de ce système afin d'apporter les corrections susceptibles de conduire efficacement à cet objectif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 6 : ANALYSE DU PROCESSUS D'ÉLABORATION BUDGÉTAIRE DE LA SICAP SA ET RECOMMANDATION

Le processus d'élaboration budgétaire de la SICAP SA présenté jusque-là fait apparaître un certain nombre de problèmes dans la méthode utilisée pour son élaboration.

Ce chapitre sera consacré à l'analyse faite grâce aux interviews, recherches et observations effectuées tout en mettant en exergue les forces et faiblesses de la gestion budgétaire. Ensuite, nous nous évertuerons à faire des propositions devant conduire à l'amélioration de la gestion budgétaire de la SICAP SA.

### 6.1 Analyse du processus d'élaboration budgétaire

Notre analyse porte sur le respect des exigences de la loi n° 90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic ainsi qu'à la circulaire n°008 portant sur l'instauration d'un système de gestion décentralisé par objectif (Cf. tableau ci-dessous).

**Tableau 2 : Tableau d'analyse**

Pratiques observées sur le terrain	Pratiques recommandées	Observations
Division de l'entreprise en centre de responsabilité	Système d'élaboration des budgets décentralisé par objectif	Les budgets sont centralisés, chaque responsable établit son budget dans le cadre des objectifs qui ont été arrêtés avec la direction.
Existence d'organigramme qui	Définition d'organigramme qui désigne les responsables des centres budgétaires	La hiérarchie établit des approches prévisionnelles en

Analyse du processus d'élaboration du budget dans une société de gestion immobilière :  
Cas de la SICAP SA

définit la hiérarchie budgétaire		volume et en valeur qui découlent des objectifs qui ont été fixés.
Budgétisation annuelle, trimestrialisation effectuée seulement dans la conception des tableaux de bord	Réorganiser la comptabilité pour que les objectifs suivants puissent être respectés : - sortir des situations non plus annuelle mais trimestrielle avec l'état des comparaisons prévision, réalisation et les écarts - sortir les états dans les délais aussi courts que possible - ces états trimestriels devront être présentés à la fois par centre de responsabilité et globalement	La comptabilité actuelle n'est pas adaptée au nouveau système qui vise une situation trimestrielle ; la SICAP SA conserve toujours le système de gestion annuel.  Les états sont établis une fois par an
Existence de calendrier qui marque le démarrage du processus budgétaire	Etablir un calendrier budgétaire à respecter : - commencement des opérations 3 mois avant la clôture de l'exercice en cours - fin des opérations 15 jours avant la clôture de l'exercice en cours avec l'approbation des comptes par le CA	Le calendrier budgétaire caractérisé souvent par des retards considérables qui entraîne le non-respect des délais fixés
Réunion de cadrage dans laquelle le DG fixe ses objectifs dans la future, les directions opérationnels déroulent leur plan d'action par rapport aux objectifs assignés	Déroulement des opérations : - fixation par DG des objectifs à atteindre en liaison avec les responsables budgétaire ;  - établissement des prévisions budgétaire par chaque responsable budgétaire sur la base des objectifs fixés.	Les objectifs sont établis unilatéralement et d'autorité par la direction générale sans la participation et généralement sans la consultation de l'encadrement  Ces prévisions permettent aux responsables budgétaires à qui il revient d'estimer et chiffrer à la fois les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser (en recettes et dépenses)

Analyse du processus d'élaboration du budget dans une société de gestion immobilière :  
Cas de la SICAP SA

Existence de fiche d'expression des besoins pour la préparation budgétaire	Récapitulation des recettes et dépenses sur une fiche de préparation budgétaire tenue par chaque CR	Cette fiche permet à chaque centre de responsabilité de présenter ces recettes et dépenses mais la récapitulation est caractérisée par des retards considérables
Séparation du budget de fonctionnement et d'investissement	Présentation de manière séparée les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement	Il est souhaitable que les dépenses de fonctionnement soient analysées en charges de structure (à caractère fixe qui sont indépendantes du niveau d'activité prévu) et charges d'activité (à caractère variable, et en rapport avec le niveau d'activité prévu).
Prévisions qualitative et quantitative	Les prévisions seront faites non seulement en valeur mais également de manière quantitative	Ces prévisions concernent les dépenses et les recettes qui expriment une notion de volume (telles que: quantités à produire, quantités vendues, nombre d'hectares à aménager, effectifs employés etc.).
Evaluation des prévisions et réalisation par calculs	Evaluation réaliste appuyée par les calculs précis et rigoureux et non pas au moyens de coefficients de variation appliqués à de précédentes prévisions ou réalisations	L'estimation de ces prévisions permet aux responsables budgétaires de s'efforcer à des évaluations réalistes,
Séance d'arbitrage budgétaire	Transmission des budgets à la DG pour accord qui les retourne,	Les séances d'arbitrages permettent à la direction générale d'apporter d'éventuelles modifications, aux responsables budgétaires.

Source : nous-même (à partir lois n°90-07 du juin 1990 & circulaire n°008)

## **6.2 Présentation des résultats**

Cette partie est l'état récapitulatif des forces et faiblesses qui résultent de l'analyse effectuée.

### **6.2.1 Force de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire de la SICAP SA présente certain point fort tant dans sa conception que dans sa pratique effective.

#### **6.2.1.1 Au niveau des outils de gestion**

Les outils seront analysés dans le cadre du modèle préconisé à savoir les centres de responsabilités et l'organigramme fonctionnel.

##### **- Les centres de responsabilité**

Les centres de responsabilité budgétaire sont les Directions rattachées à la Direction Générale et au Secrétariat Général. Le style de gestion s'appuie donc sur la structure budgétaire et nous savons que cette dernière épouse rigoureusement l'organigramme.

Les services centraux constitués par des centres de profit secondaires qui, d'une part, assure la maîtrise d'ouvrage dans la réalisation des programmes de construction, d'où elle tire son principal produit et, d'autre part, l'entretien des lotissements par le biais de prestataires extérieurs.

Les centres de frais également, ce sont les autres services centraux de la Direction Générale, dont l'objectif est un maximum d'efficacité pour un minimum de coût.

##### **- Organigramme**

C'est un élément important de l'entreprise qui décrit comment s'organisent les relations hiérarchiques. Il apparait comme un procédé de visualisation de la structure et de son fonctionnement. Les textes souvent épars, nombreux et concernent soit l'ensemble des services, soit l'un d'eux seulement, ne permettent pas une compréhension du fonctionnement et de la structure d'ensemble de l'entreprise. Il répond ainsi à un triple besoin d'information du personnel et des tiers (qui sauront, par l'organigramme à quel service d'adresser), de diagnostic car l'organigramme permet d'étudier les structure, les liaisons, les procédures et d'en faire l'analyse critique enfin de déceler les déficiences et de proposer des remèdes.

### 6.2.1.2 Le style de management

Il sera analysé selon l'existence d'un contrôle de gestion, le style de gestion, et la motivation des hommes.

#### - Le contrôle de gestion

L'existence du service contrôle de gestion qui est un Département interne dans l'entreprise participe activement à l'élaboration du budget surtout en ce qui concerne la mise en place du pré-budget; il joue le rôle de conseiller.

Il facilite en même temps la « navette budgétaire » pour l'harmonisation des budgets et prend une part importante au moment des arbitrages.

#### - Le style de gestion

Le style de gestion de la SICAP SA est décentralisé. Ainsi, nous avons les Directions qui conçoivent et définissent des objectifs spécifiques pour chaque département suivant les objectifs généraux provenant de la Direction Générale, les départements réalisent la répartition suivant leurs différents services et veillent à l'obtention des résultats escomptés, et les services supervisent et exécutent les tâches qui leur sont dévolues dans les meilleurs délais.

#### - La motivation du personnel

La SICAP SA comme la plupart des sociétés parapublic d'ailleurs, a une politique sociale organisée et favorisant le bien-être social à tout employé sans discrimination par la mise en place d'un fonds de promotion économique et social assuré par l'amical des employeurs.

C'est un fonds alimenté par la société et les cotisations de ses membres que sont la direction de la société et les employés. Il vise également l'acquisition d'une meilleure couverture sociale et d'une bonne retraite. Il permet aussi de résoudre des problèmes d'endettement des salariés d'où l'on note une motivation sans faille des employés qui développent des sentiments d'appartenance à l'entreprise ; ce qui les pousse à donner le meilleur d'eux même dans le travail.

### 6.2.1.3 Au niveau de l'élaboration

L'élaboration du budget et les outils de gestion utilisés dépend de la structure budgétaire en place.

- Au niveau de l'élaboration et la diffusion de la note d'orientation

Elle doit servir le fil conducteur dans le sillage du BUSINESS PLAN pour l'établissement du budget de l'exercice à venir.

- Au niveau de l'élaboration du pré-budget

La participation des responsables opérationnels est considérable, ce qui donne ainsi au contrôle de gestion les informations les plus conformes à la réalité de leurs différentes entités. Sur cette base le contrôle de gestion dispose des éléments de comparaison pour pouvoir mettre en place des projets de pré-budget. Ainsi, le contrôle de gestion pourra effectuer les tests de fiabilité, de cohérence et de faisabilité avant de les présenter à la Direction Générale. Ce dispositif permet ainsi de minimiser les risques d'incohérence entre les budgets des différents centres budgétaires et favorise une gestion saine basée sur la concertation et la recherche de la meilleure combinaison possible qui reste dans le cadre des objectifs généraux présentés de manière précise dans le BUSINESS PLAN.

- Au niveau de l'adoption du budget par le directeur général et son approbation par le conseil d'administration

La Direction Générale n'est pas la dernière autorité à avoir un avis sur le budget qu'elle adopte. Pour être définitivement applicable, ce budget adopté par la Direction Générale doit être approuvé par le Conseil d'Administration de la société. Ainsi, l'existence de cette autorité supérieure oblige la Direction Générale à effectuer des choix rigoureux et optimaux. Cela ne peut que favoriser une gestion satisfaisante qui entre dans le cadre des politiques et des obligations fixées à la SICAP SA par les pouvoirs publics.

## **6.2.2 Les faiblesses de l'élaboration budgétaire**

La conception du système budgétaire à la SICAP SA présente quelques défaillances résultant de la combinaison des facteurs défavorables à l'instar de l'absence de certains outils modernes de gestion, ainsi que la méthode d'élaboration utilisée.

### **6.2.2.1 L'absence de certains outils modernes de gestion**

L'efficacité de la gestion budgétaire nécessite l'usage d'un certain nombre d'outils modernes de gestion dont l'absence a des répercussions sur la performance de l'entreprise. C'est ainsi que nous avons identifié :

- L'inadaptation du logiciel pour l'élaboration budgétaire

Le logiciel existant ne répond pas aux besoins des responsables dans le cadre de l'élaboration et suivi de leurs différents budgets. L'outil informatique doit contribuer à la rapidité de l'information budgétaire et aux simulations de résultat. Il doit, en outre permettre et intégrer la mensualisation des budgets et un suivi périodique en permettant l'élaboration des états d'exécution et les différents écarts inhérents.

La SICAP SA dispose d'un logiciel interne de gestion budgétaire qui ne permet pas de faire de manière automatisée les simulations lors du processus de l'élaboration des budgets. Il ne permet pas également d'élaborer des états automatisés. Ainsi tout état budgétaire se fait en dehors du logiciel créant ainsi un cadre fastidieux de travail avec incertitude et subjectivité des résultats qui limite la fiabilité du contrôle interne.

- L'absence de mensualisation du budget

Le budget de la SICAP SA n'est pas mensualisé, il est annuel. Il est élaboré sous forme d'allocation annuelle de fonds aux différents centres en fonction de leurs plans d'actions. Cependant, au niveau de la trésorerie une mensualisation des budgets y effectue en vue connaître les recettes disponibles par rapport aux dépenses prévues.

- L'absence de planification à moyen et long terme

La SICAP SA qui est une entreprise commerciale œuvrant dans le secteur immobilier évolue sans orientation stratégique formalisée avec des objectifs précis permettant un bon cadrage budgétaire et l'exécution à moyen et long terme des plans. Ce ci laisse place aux interprétations controversées de la part des subordonnés sur les réalisations ayant pour conséquence la motivation du personnel et le pilotage à vue.

- L'absence d'une comptabilité analytique

La non-teneur d'une comptabilité analytique par la SICAP SA empêche l'explication exacte des écarts observés. De même cette absence prive l'entreprise de la maîtrise des coûts, d'avoir une idée réelle sur sa performance et de la valeur ajoutée, la finalité de cette dernière étant de permettre, entre autre l'établissement des prévisions fiables de charge et de produits ; la localisation des origines des coûts et être outiller afin d'aborder avec certitude la réduction des coûts et de charges discrétionnaires ; la détermination, l'expliquer les écarts.

Ainsi, la tenue de la comptabilité analytique permet à la société de prendre des décisions justes et responsables afin d'aller vers une autonomie financière. La SICAP SA, une entreprise commerciale, dotée d'une gestion autonome doit mettre en place une comptabilité analytique pour bien affecter les ressources dont elle dispose dans les unités ou centre de responsabilité et évaluer sa performance.

### 6.2.2.2 Au niveau de l'élaboration

Dans le processus d'élaboration budgétaire de la SICA SA, nous avons pu déceler deux points importants qui peuvent être des causes de difficultés certaines.

- Au niveau de l'harmonisation des budgets et de la procédure de « navette budgétaire »

Les responsables des différents centres budgétaires ont tendance à tarder à envoyer leurs projets de budgets au niveau du contrôle de gestion. Ce retard peut empêcher ce dernier d'effectuer adéquatement le travail de consolidation et de conseil pour les réajustements nécessaires. D'où le risque de ne pas disposer d'un ensemble compact de budgets principaux qui restent collés aux objectifs et qui prennent en compte les contraintes de l'entreprise.

- Au niveau de l'élaboration de la note d'orientation

Il est clair que cette note doit porter l'empreinte de la Direction Générale et que c'est bien le cas au niveau de SICAP SA. En revanche, il n'est pas précisé que la Direction Générale s'appuie sur une concertation plus ou moins participative des différents responsables budgétaires.

Cette attitude peut porter les germes d'une orientation qui risque de s'écarter de la réalité des centres budgétaires de l'entreprise et qui doit obliger le contrôle de gestion, s'il est vigilant, à demander à la Direction Générale de revoir les objectifs fixés. Ce qui peut ainsi retarder le processus budgétaire.

**Tableau 3 : Tableau de synthèse des forces et faiblesses du processus budgétaire de la SICAP SA**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence du style de management décentralisé</li> <li>• <b>Existence du principe budgétaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principe de l'annualité du budget</li> <li>- Principe de la spécialisation des allocations budgétaires</li> </ul> </li> <li>• <b>Le style de management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un organigramme hiérarchique ;</li> <li>- Motivation du personnel ;</li> <li>- Obligation de la direction générale à effectuer des choix rigoureux et optimaux ;</li> <li>- Participation des responsables opérationnels ;</li> <li>- Facilitation de la navette budgétaire grâce au service contrôle de gestion</li> <li>- Suivi régulier des réalisations en cours d'exercice.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Une défaillance des outils d'élaboration budgétaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un logiciel de gestion budgétaire inadapté ;</li> <li>- Une absence de mensualisation du budget ;</li> <li>- Absence d'une comptabilité analytique</li> </ul> </li> <li>• <b>Au niveau du style de management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une absence de planification à long et moyen terme ;</li> <li>- Retard sur le délai d'exécution du budget exigé ;</li> <li>- Manque d'enthousiasme de certain responsable malgré les conditions favorables ;</li> <li>- Retard dans l'envoi des projets de budget au niveau du contrôle de gestion.</li> </ul> </li> </ul>

Source : nous-même

**Tableau 4 : Synthèse d'analyse des forces**

<b>Forces</b>	<b>Impact sur le processus budgétaire</b>
Gestion décentralisée	les différents centres de responsabilité participent à la fixation des objectifs et les moyens à allouer pour les atteindre
Participation des responsables opérationnels dans l'élaboration du pré-budget	les agents sont assurés du contrôle de gestion dans la prise en compte des problèmes de cohérence entre les budgets grâce au pré-budget
Confection des budgets des centres budgétaires	une meilleure orientation de l'objectif global facilité d'une harmonisation et consolidation des budgets
Existence de politique sociale avec l'amical des employeurs et le syndicat pour une meilleure couverture sociale et d'une meilleure retraite.	la motivation du personnel
Existence du contrôle de gestion	la qualité dans les différents compartiments des centres budgétaire, l'optimisation de l'utilisation des ressources visant à atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique
Obligation de la direction générale à effectuer des choix rigoureux et optimaux	une facilité d'adoption du budget par la direction générale et son approbation par le conseil d'administration
Existence de base de données fournisseur	une gestion transparente

**Tableau 5 : Synthèse d'analyse des faiblesses**

<b>Faiblesses</b>	<b>Impact sur l'élaboration du budget</b>
un logiciel de gestion budgétaire inadapté	l'inadaptation du logiciel de gestion empêche à l'entreprise de mieux maîtriser les délais et de s'ajuster aux fluctuations qui peuvent impacter la procédure budgétaire.
une absence de mensualisation du budget ;	difficulté de suivi régulier des réalisations en cours d'exercice ; difficulté de donner des solutions idoines en cas de problèmes
absence d'une comptabilité analytique	l'entreprise est en difficulté d'identifier et de valoriser les éléments constitutifs du résultat de l'exercice, son interprétation et son exploitation par les directions des entreprises ; de rapprocher chaque produit (logement) de ses coûts qu'ils aient été encourus dans l'exercice ou dans des périodes précédentes ; de diviser les résultats par centre de décision permettant un meilleur pilotage, ou les consolide par ligne d'activité, afin de mieux en apprécier la situation.
une absence de planification à long et moyen terme	cette absence fait courir à l'entreprise des contraintes tel que : la réduction des coûts de production, l'amélioration le délai de mise sur le marché et faciliter le partage de l'information, de gérer et de maintenir une croissance constante ; de se doter d'un plan grâce auquel elle pourra surmonter les problèmes avant qu'ils ne se manifestent ; améliorer son efficacité afin de favoriser l'atteinte de ses objectifs.
Retard dans l'envoi des projets de budgets au niveau du contrôle de	non-respect du délai fixé par la hiérarchie dans le calendrier budgétaire

gestion pendant l'harmonisation des budgets et procédure de navette	
existence de problèmes liés au retard dans la confection des budgets des centres de responsabilités	non appréciation des agents du DCGAG du fait que la plus part des directions ne se soucient pas des problèmes que pourrait engendrer le retard la procédure budgétaire notamment difficulté d'une consolidation et d'une harmonisation rapide des budgets

Sources : nous-même

### 6.3 Recommandations

Les recommandations que nous allons proposer entrent dans le cadre d'une amélioration conséquente de la méthode d'élaboration budgétaire à la SICAP SA.

Les points forts doivent être maintenus et consolidés.

Les points faibles doivent être améliorés ; ce qui conduit aux recommandations suivantes :

- Au niveau du système budgétaire
- L'amélioration du logiciel de l'élaboration budgétaire :

La SICAP SA doit renforcer son logiciel de gestion budgétaire et adopter certains réaménagements spécifiques qui aboutiront à une nouvelle organisation formulée et à une mensualisation des budgets. Ainsi, le logiciel doit être paramétré et prendre en compte les différents centres de responsabilité proposés. La mensualisation des budgets permettra à la fois de réguler le rythme d'exécution des dépenses constaté à la fin de l'exercice. Elle permettra également d'alimenter les indicateurs financiers, de faciliter l'analyse des écarts budgétaire et de susciter la prise à temps des mesures correctives.

Il s'agit d'utiliser les fonctionnalités du logiciel informatique pour élaborer, suivre le budget, et établir des situations périodiques.

- Suivi quotidien du budget ;
- établissement des situations d'exécution et rapports d'activités ;
- présentation des situations d'exécution et rapports d'activités au niveau du Comité budgétaire pour validation.
- Comptabilité analytique

La SCAP SA doit programmer en relation avec la Direction Informatique des séances de renforcement de capacités avec le fournisseur du logiciel de gestion pour l'utilisation effective de la comptabilité analytique, développer également une synergie avec la DFC pour alimenter les comptes analytiques.

- Au niveau des études économiques et stratégiques :
  - L'absence de planification

L'entreprise doit intégrer l'établissement des budgets avec les plans stratégiques et opérationnels qui lui permettront de définir ses grandes orientations pour les années à venir (généralement de trois à cinq ans, plus rarement au-delà) et les traduit ensuite en objectifs.

La planification constitue une façon pour l'entreprise de tester la vision qu'elle a de son métier, de communiquer aux responsables les grandes orientations à prendre en compte et de mettre l'ensemble des acteurs sous tension.

- La note d'orientation

Cette note marquant le lancement du processus d'élaboration doit être rédigée par la Direction Générale ; mais seulement après avoir recueilli les avis des responsables opérationnels par rapport aux objectifs globaux et par rapport aux objectifs sectoriels que l'on devrait se fixer pour l'exercice à venir.

La responsabilité du contrôle de gestion dans une entreprise donnée est très importante. Si l'on veut avoir une entreprise florissante, avec un contrôle de gestion apte à déceler tous les écarts et déficits budgétaires et par la même occasion apporter des solutions correctrices et des conseils adéquats, il est indispensable que le statut de contrôle de gestion soit

renforcé en mettant directement le contrôle de gestion sous l'autorité hiérarchique du Directeur général. Cela lui permettra d'avoir tous les atouts nécessaires pour s'adresser à tous les centres de gestion de l'entreprise dans le cadre des relations fonctionnelles sans intermédiaire hiérarchique

- Au niveau de l'harmonisation des budgets et de la procédure de navette :

La direction Générale devrait augmenter la pression sur les responsables budgétaires pour les amener à respecter les délais fixés pour la mise à disposition de leurs projets de budget au contrôle de gestion.

En effet, la Direction Générale devrait renforcer les pouvoirs du contrôle de gestion. Elle devrait aussi insister sur la nécessité pour les différents centres budgétaires de déposer leurs projets de budget le plus rapidement possible, au plus tard aux dates fixées par le calendrier d'élaboration budgétaire. Cette nécessité s'explique par le fait que le contrôle de gestion doit faire le travail de consolidation avant la date des arbitrages et on doit s'assurer que le processus d'élaboration ne soit pas escamoté et que le budget élaboré démarre effectivement le 1<sup>er</sup> septembre de l'année civile qui marque aussi le début de l'exercice budgétaire à la SICAP SA.

## CONCLUSION

Ce chapitre consacré à l'analyse de la gestion budgétaire de la SICAP SA, nous a permis de passer en revue le processus d'élaboration budgétaire pratiqué dans cette entité. Ce qui a donné lieu à l'identification des risques découlant des défaillances du dispositif de ce processus. Ces faiblesses décelées ont fait l'objet des recommandations nécessaires pour l'amélioration de la pratique de la gestion budgétaire de la société immobilière du Cap-Vert (SICAP SA).

## CONCLUSION DEUXIEME PARTIE

L'élaboration budgétaire de la SICAP SA présente des avantages certes mais se révèle insuffisante pour sa bonne performance financière mais surtout technique. Cette insuffisance caractérisée par l'absence de certains outils et techniques modernes mentionnés ci-haut réduit la performance de la gestion budgétaire et peut mener à des situations difficiles dans la gestion budgétaire globale de la société.

Pour améliorer, nous avons fait des propositions sous forme de recommandations, visant à relever la conception et à dynamiser la pratique de la gestion budgétaire de la SICAP SA.

La prise en compte de ces suggestions et leur mise en œuvre conduira l'entreprise sur un chemin d'amélioration continue de sa performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

L'élaboration budgétaire est théoriquement le point clé du processus de gestion budgétaire. Alors pour être efficace, elle doit s'appuyer sur une structure budgétaire adéquate à l'entreprise selon sa nature, son secteur d'activité, sa taille, mais aussi sur un système de contrôle de gestion fort car étant la pierre angulaire de toute démarche budgétaire dans l'entreprise.

Dans le contexte actuel, l'objectif d'assainir la gestion budgétaire que poursuivent les dirigeants de la SICAP SA par la motivation et la mobilisation autour d'un même idéal au cours du processus d'élaboration doit rapporter à coup sûr plus que l'équilibre du budget d'exploitation comme c'est le cas malgré les problèmes notés sur les budgets.

La SICAP SA a toujours joué le rôle de moteur du développement économique et social du pays en assurant une évolution constante au secteur de l'immobilier au Sénégal pendant longtemps. Ceci est le fruit de la mise en œuvre d'importants projets de développement notamment construction des immeubles de grand standing ainsi que des programmes de logements sociaux économiques. Cependant, il faut noter qu'aujourd'hui, son principal défi à relever est celui du financement de son développement dans le contexte économique caractérisé par une rude concurrence.

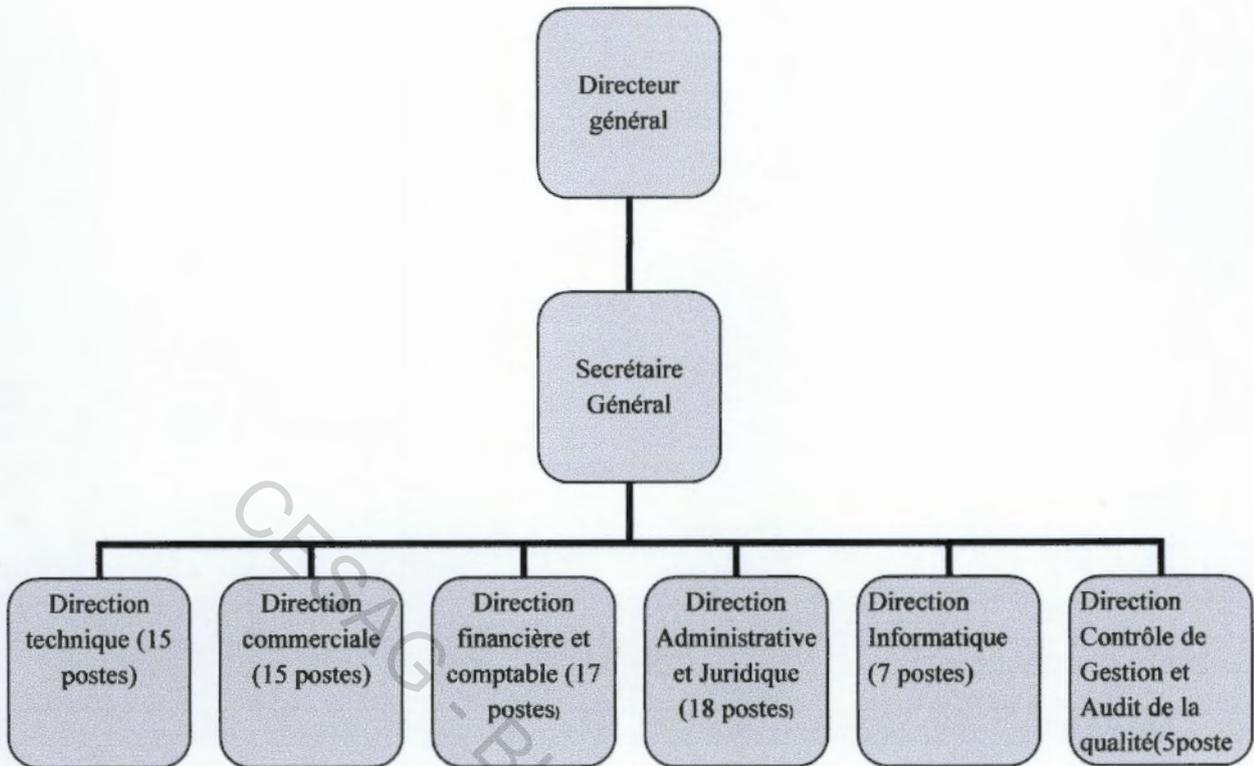
Etant donné que le principal objectif de notre étude reste l'amélioration de la gestion budgétaire, nous avons formulé quelques recommandations, émis les perspectives de mise en œuvre et souhaitons quelle soient prises en compte dans le contexte de la performance de la SICAP SA. Cependant, notre démarche présente des lacunes sur cette tâche. Ces observations nous permettront d'améliorer nos travaux futurs.

En définitive, la prise en compte et l'application des recommandations formulées aideront la structure à améliorer sa performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

**Annexe 1 : Organigramme SICAP SA**



Source : Organigramme interne de la SICAP SA

Analyse du processus d'élaboration du budget dans une société de gestion immobilière :  
Cas de la SICAP SA

**Annexe 2 : Fiche de préparation budgétaire (Imprimés)**

SICAP / C.G.

DIRECTION :

SERVICE :

DATE :

IMPRIMES

RESPONSABLE :

CODE	DESIGNATION	REF	P.U	UNITE	EXERCICE EN COURS		EXERCICE EN PREPARATION								
					BUDGET AUTORISE		BUDGET DEMANDE		BUDGET AUTORISE		PERIODE D'ACQUISITION				
					QTE	MONTANT	QTE	MONTANT	QTE	MONTANT	1 <sup>e</sup> trim	2 <sup>e</sup> Trim	3 <sup>e</sup> trim	4 <sup>e</sup> Trim	
<b>TOTAL</b>															

Analyse du processus d'élaboration du budget dans une société de gestion immobilière :  
Cas de la SICAP SA

**Annexe 3 : Fiche de préparation budgétaire (Mobilier de bureau)**

SICAP SA / C.G FICHE DE PREPARATION BUDGETAIRE

DIRECTION :

DATE : MOBILIER DE BUREAU

SERVICE :

RESPONSABLE :

CODE	DESIGNATION	REF	P.U	UNITÉ	EXERCICE EN COURS		EXERCICE EN PREPARATION									
					BUDGET AUTORISE		BUDGET DEMANDE		BUDGET AUTORISE		PERIODE D'ACQUISITION					
					QTE	MONTANT	QTE	MONTANT	QTE	MONTANT	1 <sup>e</sup> trim	2 <sup>e</sup> Trim	3 <sup>e</sup> trim	4 <sup>e</sup> trim		
TOTAL																

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Analyse du processus d'élaboration du budget dans une société de gestion immobilière :  
Cas de la SICAP SA

**Annexe 5 : Compte d'exploitation générale prévisionnel 2005 (en millier de franc cfa)**

CHARGES					PRODUITS				
Eléments	Services Centraux	Lotissements	Total	Part %	Eléments	Services Centraux	Lotissements	Total	Part %
<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>					<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>				
Achats et Variation de stocks	163 732	-	163 732	1,7	Services vendus	51 974	3 072 569	3 124 542	28,5
Transports	26 000	-	26 000	0,3	Productions immobilisées	414 780		414 780	3,8
Services Extérieures A	203 947	121 189	325 136	3,4	<b>MARGE BRUT SUR MATIERES</b>	<b>303 022</b>	<b>3 072 569</b>	<b>3 375 591</b>	
Services Extérieures B	381 085	7 000	388 085	4,1	Produits Accessoires	7 500		7 500	0,1
Impôts/ taxes	152 054	61 853	213 907	2,3	Cessions courantes		7 414 138	7 414 138	67,6
Autres Charges	73 062	-	73 062	0,8	<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>-525 626</b>	<b>10 296 665</b>	<b>9 771 039</b>	
Charges de Personnel	1 177 525	-	1 177 525	12,4	<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>-1 703 150</b>	<b>10 296 665</b>	<b>8 593 514</b>	
Amortissements	102 923	7 025 081	7 128 004	75,1					
<b>Total des Charges d'Exploitation</b>	<b>2 280 327</b>	<b>7 215 123</b>	<b>9 495 450</b>	<b>100,0</b>	<b>Total des Produits d' Exploitation</b>	<b>474 254</b>	<b>10 486 707</b>	<b>10 960 960</b>	<b>100,0</b>
Part %	24,0	76,0	100,0		Part %	4,3	95,7	100,0	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-</b>	<b>3 271 583</b>			<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 806 073</b>	<b>-</b>	<b>1 465 510</b>	
<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>					<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>				
Frais Financiers	2 500	347 404	349 904		Produits Financiers	70 000	-	70 000	-
<b>Total des Charges Financières</b>	<b>2 500</b>	<b>347 404</b>	<b>349 904</b>		<b>Total des Produits Financiers</b>	<b>70 000</b>	<b>-</b>	<b>70 000</b>	
<b>Résultat Financier</b>	<b>67 500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>Résultat Financier</b>	<b>-</b>	<b>347 404</b>	<b>279 904</b>	

Analyse du processus d'élaboration du budget dans une société de gestion immobilière :  
Cas de la SICAP SA

<b>Total des Charges A.O</b>	<b>2 282 827</b>	<b>7 562 527</b>	<b>9 845 354</b>		<b>Total des Produits A.O</b>	<b>544 254</b>	<b>10 486 707</b>	<b>11 030 960</b>	
<b>Résultat A.O</b>	<b>-</b>	<b>2 924 179</b>	<b>1 185 606</b>		<b>Résultat A.O</b>	<b>1 738 573</b>	<b>-</b>		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Analyse du processus d'élaboration du budget dans une société de gestion immobilière :  
Cas de la SICAP SA

**Annexe 6 : Budget de fonctionnement des services centraux**

En Milliers de F CFA

N° de Comptes	Libellés	BUDGET 2004	BUDGET 2005											
			Jan.	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Octobre	Nov.	Déc.
60.410	Achats de matières stockables													
60.430	Produits d'entretien													
60.470	Fournitures de bureau													
60.510	Eau													
60.520	Electricité													
60.531	Carburant													
60.561	Petit outillage													
60.562	Fournitures auto													
60.570	Achats, études et prestations serv.													
<b>S/T 60</b>	<b>Achats et variations de stocks</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
61.600	Transports de plis													
61.800	Autres frais de transport													
<b>S/T 61</b>	<b>Transports</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
62.280	Location boîte postale													
62.410	Entretien Immeuble siège													
62.420	Entretien mobilier matériel de bur													
62.421	Entretien matériel roulant													
62.430	Maintenance informatique													
62.480	Divers non dénommés													
62.510	Assurances tout risque													

Analyse du processus d'élaboration du budget dans une société de gestion immobilière :  
Cas de la SICAP SA

62.511	Assurances incendie													
62.520	Assurances Matériel de transport													
62.530	Assurances responsabilité civile													
62.600	Documentation													
62.700	Annonces et Insertions													
62.810	Frais de Téléphone													
62.880	Frais de Télécom													
<b>S/T 62</b>	<b>Services Extérieurs A</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
63.180	Autres frais bancaires													
63.240	Honoraires													
63.250	Frais d'actes et de contentieux													
63.390	Frais de formation du personnel													
63.510	Cotisations professionnelles													
63.700	Primes de stage													
63.710	Personnel intérimaire													
63.830	Frais d'hôtel, réception													
63.840	Frais de mission													
<b>S/T 63</b>	<b>Services Extérieurs B</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
64.130	C.F.C.E													
64.180	Autres impôts directs													
64.181	I.R.C													
64.500	T.V.A.													
64 510	T.O.B													
64.580	Autres impôts et taxes indirects													
64.600	Droits d'enregistrement													

Analyse du processus d'élaboration du budget dans une société de gestion immobilière :  
Cas de la SICAP SA

<b>S/T 64</b>	<b>Impôts et Taxes</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
65.800	Autres charges et Pertes Diverses													
65.810	Jetons de présence													
65.811	Rémunérations P.C.A													
65.820	Dons et libéralités													
<b>S/T 65</b>	<b>Autres Charges</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
67.400	Intérêts débiteurs													
<b>S/T 67</b>	<b>Frais financiers</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>TOTAL GENERAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## **Annexe 7 : Calendrier d'élaboration du budget**

**N/REF. :**

**Dakar, le**

**DCGAQ/SCG**

### **NOTE AUX DIRECTEURS**

-----

En application des dispositions de la Circulaire n° 008/PM/CF du 24 janvier 1980, instaurant le système de contrôle budgétaire décentralisé par objectif et de la loi n° 90-07 du 26 juin 1980, relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du Secteur Parapublic, et pour respecter le calendrier des réunions du C.A., le calendrier d'élaboration du Budget de l'exercice 2011 est établi comme suit :

**Du 14/10 au 15/10/10 :** - Définition du cadre budgétaire avec le D.G.

**Du 18/10 au 27/10/10 :** - Elaboration des plans d'actions des C.R ;  
- Expression de leurs besoins pour l'Exercice 2011 sur les fiches de préparations budgétaires qui leur seront transmises ;  
- Transmission des projets à la D.G et à la D.C.G.A.Q.

**Du 28/10 au 05/11/10 :** - Synthèse par la D.C.G.A.Q des besoins exprimés par les C.R.

**Du 08/11 au 12/11/10 :** - Séances d'arbitrage dirigées par le D.G.

**Du 15/11 au 19/11/10 :** - Réajustement des besoins par rapport à l'enveloppe budgétaire allouée.

**Du 22/11 au 26/11/10 :** - Synthèse finale des plans d'actions et du budget 2011 par la D.C.G.A.Q.

**Du 01/10 au 15/10/10 :** - Etablissement par les C.R de leurs rapports d'activités et des situations de leurs engagements et réalisations pour les 9 premiers mois de l'exercice 2010.

**Du 18/10 au 26/10/10 :** - Situation analytique des engagements et réalisation et du rapport d'activités au 30/09/2010.

**Du 13/12 au 15/12/10 :** - Adoption du dossier final par le C.A.

**Le Directeur**

**Ababacar NDAO**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

1. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine, (2007), *contrôle de Gestion : Manuel et Application*, 6<sup>e</sup> édition, Les Editions Dunod, paris, 701 pages.
2. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine, (2010), *contrôle de gestion Manuel et application*, Les Edition Dunod, paris, 712 pages.
3. ARNAUD Herve ; GARILIS Ali ; VIGNON Véronique, (2001), *le contrôle de gestion en action* 2<sup>e</sup> édition, Les Editions Liaisons, paris 270 pages.
4. AUTISSIER David ; BENSEBAA Faouzi ; BOUDIER Fabienne, (2010), *l'atlas du management*, Les Edition d'Organisations Groupe Eyrolles, paris, 538 pages.
5. BERNARD Nicolas, (2009), *mesurer et piloter la performance*, Les Editions la Découverte, paris, 188 pages.
6. BERLAND Nicolas, (2002), *le contrôle budgétaire*, Les Editions la Découverte & Syros, paris, 120 pages.
7. BESCOS Pierre- Laurent, (2004), *contrôle de gestion et management* Les Editions Montchrestin, paris, 553 pages.
8. DEMESTRE René (2005), *le contrôle de gestion dans le secteur public* ; 2<sup>e</sup> édition Les Editions Dunod, paris, 224 pages.
9. DORIATH Brigitte, (2008), *contrôle de gestion en 20 fiches* 5<sup>e</sup> édition, Les Editions Dunod, paris 155 pages.
10. FAYE El Hadj (2006), *le contrôle de gestion par l'analyse des coûts et le système budgétaire*, 2<sup>e</sup> édition, presse universitaire de Dakar, 253 pages.
- 11.
12. FORGET Jack (2005), *analyse financière : de l'interprétation des états financiers à la compréhension de la logique boursière*, Les Editions d'Organisatins, paris, 234 pages.
13. GERVAIS Michel (1994), *le contrôle de gestion par le système budgétaire* Les Editions Vuibert, paris, 221 pages.
14. GIRAUD François ; Olivier SAULPIC ; Gérard NAULLEAU ; Marie-Hélène DELMOND, (2005), *contrôle de gestion et pilotage de la performance* 2<sup>e</sup> édition Les Editions Gualino, paris, 421 pages.
15. GIRAUD François ; Olivier SAULPIC ; Gérard NAULLEAU ; Marie-Hélène DELMOND, (2008), *contrôle de gestion et pilotage de la performance* 3<sup>e</sup> édition Les Editions Gualino, paris, 403 pages.

16. GRANDGUILLOT (2009), *l'essentiel du contrôle de gestion* 4<sup>e</sup> édition, Les Editions Gualino, paris, 134 pages
17. GERVAIS Michel, (2001) *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, Les Editions Vuibert, paris, 719 pages.
18. GUMB Bernard, (2000), *Les outils du contrôle de gestion au service de votre stratégie*, Les Editions d'Organisations, paris, 231 pages.
19. HELFER Jean-Marie & OROSI Jacque, (2006), *Management : Stratégie et organisation*, Les Editions Dunod, paris, 260 pages.
20. HONORAT, Philippe (2008), *le budget facile pour les managers* 2<sup>e</sup> édition, Les Editions d'Organisations Eyrolles, paris, 227 pages.
21. HORNGREN Charles ; BHIMANI Alnoor , (2003), *contrôle de gestion et gestion budgétaire* 2<sup>e</sup> édition, Les Editions Pearson Education, paris, 420 pages.
22. HUBERT De la Brusleri (2002), *analyse financière : information et diagnostic*, 2<sup>e</sup> édition, Les Editions Dunod, paris, 472 pages.
23. HUITIN Hervé, (2005), *Toute la finance* 3<sup>e</sup> édition, Les Edition d'organisations, paris, 951 pages.
24. JOUY- Josas, (2004), *strategor politique général*, 420 pages.
25. KEISER Anne Marie (2001), *gestion financière*, 5<sup>e</sup> édition, Les Editions ESKA, Paris, 284 pages.
26. KERVILER Isabelle, et KERVILIER Loïc (1994), *le contrôle de gestion à la portée de tous*, Les Editions d'Organisations, paris 160 pages.
27. LECLERE Didier, (1994), *gestion budgétaire*, Les Editions Eyrolles, paris, 161 pages.
28. LOCHARD Jean, (1998), *la gestion budgétaire : outil de pilotage des managers*, Les Editions d'Organisations, paris, 160 pages.
29. LONING Helene ; MALLERET Véronique ; MERIC Jérôme ; YVON pesqueux, (2008), *le contrôle de gestion : organisation, outils et pratique* 3<sup>e</sup> édition, Les Editions Dunod, paris, 322 pages.
30. MARGOTTEAU Eric (2001), *contrôle de gestion DECF UV7*, Les Editions Elipses paris, 480 pages.
31. MTHE Jean-Charle, MALO Jean-luis: (2002), *l'essentiel du contrôle de gestion*, Les Editions d'Organisations, paris, 309 pages.

32. MYKITA Patrick, TUSZ Jack (2002), *contrôle de gestion: Prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Les Editions Fouchers, paris, 287 pages.
33. SELEMR Caroline, (2003), *construire et défendre son budget*, Les Editions DUNOD, paris, 235 pages.
34. Circulaire 008/PM/CF, (1990), *instauration d'un système de contrôle budgétaire décentralisé par objectif* 9 pages.
35. Lois n°90-07 du 26 Juin (1990), *textes fondamentaux sur la cour des comptes du Sénégal, textes nationaux* relative à l'organisation et au contrôle des entreprise du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance 11 pages.
36. Rapport annuel des activités (2005), 26 pages.
37. [www.france-esf.org/publications/cnam/111.pdf](http://www.france-esf.org/publications/cnam/111.pdf).