

M0051DESAG07 (2)

**INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS
ISGEO**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES EN ADMINISTRATION
ET GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS
(DESAG)**

4^{ème} promotion 2005 – 2006

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

***PRATIQUE DE LA GESTION BUDGETAIRE
DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICE PUBLIC :
CAS DE LA CAISSE DE SECURITE SOCIALE .***



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION**

Présenté par:
Yacouba SYLLA



Encadré par :
Mme MBODJ Marie

Sous la direction de :
M. Souleymane BOUSSO
Professeur associé au CESAG

M0051DESAG07



2



Dédicaces

LAHILLAH HILALLAH

«**ALLAH** s'étant donné la peine de nous créer, il nous est alors obligatoire de travailler en toute bonne foi ». CHEICK YACOUBA SYLLA.

Nous dédions ce mémoire :

Au **TRES MISERICORDIEUX** pour tous SES bienfaits.

A nos vénérés **Cheick Yacouba Sylla** et **N'Paly Kaba Diakité** pour leurs précieux enseignements.

A mes grands parents **Cheickna Yacouba Sylla** et **Yacouba Diakité Kaba** pour leurs infinies bénédictions.

A mon oncle **Cissé**, mon petit frère **Aliou** et ma petite sœur **Kadi la vieille** pour leurs prières.

A toute la communauté **Yacoubiste**.

A tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont été d'un soutien sans failles.

Je dédie particulièrement ce mémoire à mes parents :

M. Mahamadou SYLLA pour la qualité de l'éducation qu'il nous a prodiguée à travers son sens aigu de l'honneur et du travail bien fait.

Mme Kadidiatou SYLLA pour tous les sacrifices qu'elle a bien voulu consentir depuis ma naissance jusqu'à ce jour.

Maman **Kadi**, ce mémoire est le tien.

Qu'ils trouvent dans ce mémoire l'expression des mes remerciements les plus sincères.

Que le **TOUT MISERICORDIEUX** vous garde encore bien longtemps parmi nous et surtout en très bonne santé.

Remerciements

Ce rapport constitue pour nous une opportunité d'exprimer notre reconnaissance à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à son élaboration.

Tout d'abord Je voudrais vivement exprimer ma reconnaissance à **Mme Néné Doukouré**, ainsi qu'à toute **la famille Doukouré** pour l'accueil combien chaleureux dont j'ai été l'objet.

J'adresse mes remerciements à mon parrain **M.Lassana Sylla** pour sa très grande générosité.

Je tiens à remercier **M. Beye**, professeur de fiscalité grâce à qui j'ai pu obtenir ce stage.

Je suis également reconnaissant à tous ceux qui m'ont apporté leur soutiens technique et administratif notamment **M. Malamine Ndiaye** Directeur Financier et Comptable, **Mme Marie Mbodj** contrôleur de gestion, **Mlle Marie Simon** assistante du contrôleur de gestion, **M Aziz Sagna** chef de la division statistiques, **M. Niane** chef comptable, **M. Thiam Diakhite** Directeur département informatique.

Merci à tout le personnel de la Caisse de Sécurité Sociale pour leur bonne humeur et leur convivialité.

Je remercie **M. Souleymane Bousso** pour avoir accepté de consacrer une partie de son temps à la lecture et au suivi de ce mémoire.

Je tiens à saluer la Direction et le corps professoral du CESAG pour la richesse de l'espace pédagogique et la qualité de l'enseignement.

Je tiens à remercier particulièrement **M Mboulé Fall** et **Djamila Arzika** pour leur disponibilité légendaire.

Une pensée particulière va à l'encontre de tous mes condisciples du **Collectif Farot du Desag**, notamment **Sylvie, Evelyne, Aymar, Sabine, Merlain, Betty, Esmel, Rodrigue** et **Mme Touré**.

Clin d'œil spécial à la famille « **bébé gâté** » pour les excellentes lentilles bien pimentées.

Je tiens sincèrement à saluer mes voisins de chambre **Thiorna Coulibaly** et **Aymar Ouattara** qui ont été pour moi des frères.

Je porte toute ma gratitude à **Anna Traoré** pour son soutien et sa grande bonté.

Je salue également tous ceux qui ont été mes colocataires : **Sonia, Bonaventure, Marie Joseph, les sœurs Ousseyni Garba Awa et Zenabou, Sankara, Aimée Marcelle**.

J'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Que toutes ces personnes trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Liste des abréviations et des sigles

AISS	Association Internationale de Sécurité Sociale
AT	Accidents de travail
BAD	Bureau des Archives et Documentation
BBZ	Budget Base Zéro
BIT	Bureau International du Travail
BM	Bureau des Marchés
CGAI	Cellule de Gestion Administrative et Immobilière
CJ	Conseiller Juridique
CNES	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
CNESSS	Centre National d'Etudes Supérieures de Sécurité Sociale
CNP	Conseil National du Patronat
CRAMIF	Caisse Régionale d'Assistance Maladie d'Ile de France
CSA	Confédération des Syndicats Autonomes
CSS	Caisse de Sécurité Sociale
DFC	Direction Financière et Comptable
DI	Direction Informatique
DPRP	Direction de la Prévention et des Risques professionnels
DRH	Direction des Ressources Humaines
DT	Direction Technique
IPP	Incapacité Permanente Partielle
IPT	Incapacité Permanente Totale
PF	Prestations Familiales
UDTS	Union Des Travailleurs du Sénégal
UNSAS	Union Nationale des Syndicats Autonomes du Sénégal

Table des matières

Dédicaces.....	I
Remerciements.....	II
Liste des abréviations et des sigles.....	III
Table des matières.....	IV
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : Le budget comme instrument de gestion previsionnelle	8
CHAPITRE I Approche conceptuelle et utilités de la gestion budgétaire	9
Section 1 - définitions du budget et de la gestion budgétaire	9
1. Qu'est ce que le budget ?	9
2. Qu'est ce que la gestion budgétaire et en quoi est-elle utile?	10
3. Quelles sont les fonctions du budget ?.....	11
3.1. Le budget comme instrument de contrôle de gestion	12
3.2. Le budget comme instrument de simulation et d'aide à la décision.....	12
3.3. Le budget comme instrument de motivation et de gestion des conflits	12
3.4. Le budget comme instrument de communication	12
Section 2 - Procédure d'élaboration budgétaire	13
1. La détermination du budget.....	13
2- le suivi et le contrôle budgétaire	14
3. Les outils du suivi et du contrôle budgétaire	15
3.1. Le tableau de bord	15
3.2. Le reporting	15
3.3. Les réunions de suivi budgétaire	16
3.4. Les ratios	16
3.5. Le contrôle interne	16
Section 3- Typologies de budgets et techniques d'élaboration budgétaire	17
1. Les budgets d'activités.....	18
1.1. Le budget des ventes	18
1.2. Le budget de la production ou de prestation de service	18
2. Les budgets de moyens	19
2.1. Le budget des frais de distribution.....	19
2.2. Le budget des moyens de production	19
2.3. Le budget des approvisionnements	20
2.4. Le budget du personnel	20
2.5. Le budget de l'état major	20
2.6. Le budget des investissements.....	21
3. Le budget de trésorerie.....	21
4. Le budget général.....	21
5. Le budget base zéro.....	22
6. Le budget basé sur les activités ou ABB.....	24
CHAPITRE II Les acteurs impliqués , leurs roles et les conditions nécessaires pour la mise en place et le bon fonctionnement de la gestion budgétaire	25
Section 1 : Les acteurs impliqués dans la mise en place de la gestion Budgétaire	25
1. La Direction Générale.....	25
2. Les chefs de service ou de départements.....	26
3. Le comité de budget	26
Section 2 - Rôles du contrôleur de gestion dans la mise en place et le fonctionnement de la gestion budgétaire	26

1. La mise en place et l'amélioration du système	27
2. L'animation de la procédure.....	27
3. Le conseil de gestion sur les opérations projetées et réalisées.....	27
Section 3 - Conditions nécessaires pour une gestion budgétaire efficace.....	28
1. Découpage de l'entreprise en centre de responsabilité.....	28
1.1. Qu'est ce qu'un centre de responsabilités ?.....	29
1.2. Quels sont les différents centres de responsabilité ?.....	29
1.2.1. Le centre de coût productif.....	29
2. les qualités du contrôleur de gestion.....	30
<i>Conclusion première partie.....</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
<i>DEUXIEME PARTIE : Analyse de la Gestion budgétaire au sein de la CSS.....</i>	<i>33</i>
CHAPITRE I. Présentation de la Caisse de Sécurité Sociale.....	35
Section 1. Historique et Missions.....	35
1.1. Historique	35
1.2. Missions.....	36
Section 2. Sources de financement et Domaines d'activités	36
2.1. Sources de financement	36
2.2. Domaines d'activités	36
2.2.1. Prestations familiales	37
2.2.1.1. Prestations en espèces.....	37
2.2.1.2. Prestations en nature	37
2.2.2. Préventions et réparation des risques professionnels	38
2.2.2.1. Prévention des risques	38
2.2.2.2 réparations des risques de travail.....	38
Section 3. Organisation et fonctionnement de la Caisse.....	39
3.1. Organisation	39
3.1.1 Partenaires sociaux nationaux	39
3.1.2. Partenaires internationaux.....	40
3.2. Fonctionnement de la Caisse.....	40
CHAPITRE II. Pratique et diagnostic de la gestion budgétaire au sein de la CSS	41
Section 1. Exposé de la pratique de la gestion budgétaire au sein de la CSS	41
1.1. La phase d'élaboration budgétaire.....	41
1.1.1. Les centres de responsabilités de la CSS.....	41
1.1.2. La méthode d'élaboration budgétaire.....	43
1.1.3. Les composantes du budget.....	44
1.1.4. La procédure budgétaire	44
1.2. La phase de suivi budgétaire.....	46
1.2.1- La dépense est budgétisée.....	46
1.2.2. La dépense n'est pas budgétisée	47
1.3. La phase de contrôle budgétaire.....	48
Section 2 - Diagnostic de la pratique budgétaire.....	49
2.1. Les points forts du système budgétaire	49
2.2. Les points faibles du système budgétaire	51
Section 3. Recommandations	52
<i>Conclusion.....</i>	<i>56</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE.....</i>	<i>60</i>
<i>Annexes.....</i>	<i>62</i>

INTRODUCTION

CESAG BIBLIOTHEQUE

Le terme *sécurité sociale*, ou *protection sociale*, désigne la sécurité du citoyen face aux aléas sociaux tels que le chômage, la maladie, les accidents, la vieillesse, le décès d'un parent pour un mineur... Il s'agit d'assurer un minimum de ressources ainsi que l'accès aux besoins essentiels (éducation, eau, nourriture, hygiène) à tous les citoyens hors catastrophe, guerre ou calamité (qui relèvent elles de la sécurité civile)¹.

La déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948 consacre le *droit de tout être humain à la sécurité sociale*, en son article 22 qui stipule ceci : « Toute personne, en tant que membre de la société, a droit à la sécurité sociale; elle est fondée à obtenir la satisfaction des droits économiques, sociaux et culturels indispensables à sa dignité et au libre développement de sa personnalité, grâce à l'effort national et à la coopération internationale, compte tenu de l'organisation et des ressources de chaque pays. »²

Bien qu'étant considérée par les nations unies comme un droit fondamental des droits de l'homme, peu de personnes dans le monde jouit d'une protection sociale.

Comme l'atteste l'Organisation internationale du Travail (OIT) qui estime que près de 20 % de la population mondiale, seulement, bénéficie d'une couverture sociale adéquate, alors que plus de la moitié de l'univers n'en a aucune.

Pour ce qui est de notre continent, dont l'économie est basée essentiellement sur le secteur informel, les chiffres parlent d'eux même :

« En Afrique, seulement 5 % à 10 % de la population active bénéficie d'une couverture sociale » et « près de 80 % de la population n'a pas accès aux soins de santé de première nécessité »²

Seuls les salariés et les fonctionnaires – qui représentent à peine 10 % de la population active en moyenne selon les pays – en bénéficient.²

Le constat est donc clair et amer : la majorité des travailleurs d'Afrique n'ont pas aujourd'hui de couverture sociale, et les systèmes qui existent sont menacés par certaines réalités de notre continent notamment la mauvaise gouvernance et les effets pervers du SIDA.

¹ www.wikipedia.org

² www.un.org : déclaration universelle des droits de l'homme

² www.un.org : déclaration universelle des droits de l'homme

La crise économique doublée de l'instauration des programmes d'ajustement structurels accompagnés de leurs lots de privatisations et de chômage, auquel il faut ajouter la mauvaise gouvernance, ne sont pas faits pour améliorer la situation.

Afin de remédier à cette situation, on ne peut plus désastreuse, les états ont mis sur pied des structures de sécurité sociale.

C'est sur cette même lancée que l'état sénégalais, à l'instar des autres pays africains, a créé la Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal qui, depuis le 26 juin 1991, est devenue un organisme de droit privé chargé d'une mission de service public.

Elle intervient principalement dans deux domaines d'activité qui sont le domaine des prestations familiales et celui des risques professionnels.

Les prestations familiales constituent la branche la plus ancienne et la plus connue de la Caisse. Les allocations familiales sont servies en nature et en espèces aux familles et aux salariés de plus de 14000 entreprises affiliées.

Sur les 20 dernières années, les prestations versées au titre des prestations familiales s'élèvent à 72 milliards de F. CFA.

En matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles, les victimes bénéficient également de prestations en nature et en espèces.

Au titre de la réparation des risques professionnels, la Caisse de Sécurité Sociale a versé la somme de 25 milliards de F.CFA, à plus de 75000 allocataires au cours des deux dernières décennies.¹

En vue d'améliorer ces prestations et donc de perfectionner le service rendu à ses cotisants, la CSS se doit d'être en mesure d'anticiper sur les menaces et les opportunités de son environnement.

Anticiper équivalant à prévoir, l'institution doit être capable de prévoir les difficultés à venir d'où la nécessité d'avoir une gestion budgétaire efficace.

C'est dans cette optique que Didier Leclère (1994 :12) pense que : « c'est l'absence de prévisions et particulièrement de prévisions budgétaires qui empêche l'entreprise d'anticiper les difficultés »

Dans cette perspective, la gestion budgétaire apparaît comme un moyen de prévenir les défaillances et par voie de conséquence de sauvegarder l'emploi.

Ainsi, le renforcement des compétences de la Caisse de sécurité sociale doit aller de pair avec une plus grande rigueur dans sa gestion budgétaire.

¹ www.secusociale.sn

En effet, la gestion budgétaire, si elle est bien menée, permettra à chacun de se remettre en cause, à mieux définir les rôles et fonctions des services tout en ayant une réflexion sur le futur.

Toute chose qui permettra à la Caisse d'améliorer ses performances de recouvrement et d'optimiser sa gestion de trésorerie.

Problématique

Les organisations se trouvent dans un environnement incertain et extrêmement changeant. Dans ce contexte, il apparaît nécessaire d'analyser le futur le mieux possible, de préparer des mesures permettant de faire face aux aléas de ces mutations, de renforcer la capacité de réaction rapide vis-à-vis d'événements imprévus.

Toute organisation qui se veut donc croissante, pérenne et performante se doit d'anticiper sur les difficultés à venir, par voie de conséquence elle se doit de prévoir.

En effet, c'est bien en anticipant le futur que l'on peut prendre maintenant des décisions adaptées qui permettront de satisfaire les demandes présentes et futures des différents acteurs de cette organisation.

Le désir de performance et le souci de prévision la contraignent à se doter d'un système de gestion budgétaire efficace.

C'est à juste titre que Didier Leclère¹ compare à un aveugle incapable d'apprécier les obstacles, toute entreprise qui ne dispose pas d'un système de gestion budgétaire.

Ne dit on pas que gérer c'est prévoir ?

Ainsi, prévoir, recommencer sans tenir compte du passé, voir loin en faisant attention où l'on marche..., les budgets sont devenus un souci permanent de tous les responsables d'entreprise.

Car, si les budgets sont mal préparés, toutes les prévisions s'avéreront fausses et les décisions issues de ces prévisions risquent d'aller à l'encontre des objectifs définis par l'entreprise.

Alors, comment une entreprise pourrait-elle survivre si, par suite de budgets erronés, il n'y avait plus d'argent dans ses Caisses ?

Le budget est l'un des outils de gestion les plus répandus dans le monde.

Ses fonctions de prévision, de communication et de coordination sont assez généralement appréciées.

¹ LECLERE, Didier : *Gestion budgétaire*, Paris : Eyrolles , 1994, p. 12

Il ne s'agit donc pas de savoir s'il faut le préparer mais plutôt comment le préparer et le suivre dans son exécution ?

En se posant la question comment, nous nous référons aux différentes méthodes et instruments utilisés dans le cadre de la gestion du budget au sein de la Caisse.

En d'autres termes, cela nous amène à se poser un certain nombre de questions, en l'occurrence :

- Quels sont les outils et méthodes utilisés par la CSS pour l'élaboration et son suivi budgétaire ?
- Quelle est la qualité du processus budgétaire mise en place à la Caisse de Sécurité Sociale ?
- Ces outils et méthodes utilisés peuvent-ils permettre à la Caisse d'être performante ?
- Quel est le mode de gestion budgétaire efficace pouvant répondre efficacement aux différents dysfonctionnements qui pourraient subvenir à tout instant au sein de la Caisse de sécurité sociale du Sénégal ?

C'est pour répondre à ces interrogations que nous traitons du thème : « pratique de gestion budgétaire au sein d'une entreprise de service public : cas de la Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal »

Objectifs de la recherche

L'objectif général de notre étude consistera à exposer puis à examiner la pratique de la gestion budgétaire dans une entreprise de service public en vue de l'améliorer.

En termes d'objectifs spécifiques, nous nous attèlerons à :

- Identifier les différentes étapes de la démarche budgétaire exercée au sein de la Caisse ;
- Présenter les différentes techniques d'élaboration budgétaire et les instruments du suivi et du contrôle budgétaire ;
- Faire un diagnostic de la pratique en termes de points forts et de failles ;
- Formuler des recommandations en vue de son amélioration.

Intérêts de l'étude

◆ Pour la Caisse de sécurité sociale, l'étude permettra de faire ressortir les failles du système budgétaire, afin de prendre des mesures adéquates pour les pallier.

◆ Pour le CESAG, cette étude va enrichir la gamme abondante des études disponibles au sein de l'établissement. Sa particularité résidera dans l'approche de sa pratique notamment dans l'environnement d'une institution de prestation de service.

Elle permettra donc de fournir une documentation sur la pratique de la gestion budgétaire dans un établissement de service comme la caisse de sécurité sociale.

◆ Pour nous même, cette étude permettra d'une part d'approfondir nos connaissances théoriques acquises durant notre formation et d'autre part, elle constituera une occasion pour mieux cerner le rôle du métier de contrôle de gestion dans une organisation.

Méthodologie de la recherche

Notre démarche consistera dans un premier temps à faire une revue de littérature relative au contrôle de gestion en général et à la gestion budgétaire en particulier.

Ensuite, faire une analyse documentaire à travers les informations sur les systèmes comptable, budgétaire et le système d'information.

Enfin discuter, à l'aide de questionnaires et de guide d'entretien, avec les différents responsables qui ont en charge la gestion budgétaire ainsi que d'autres responsables de la structure.

Après avoir établi la problématique, édicté les objectifs poursuivis, souligné les intérêts de l'étude ainsi que la méthodologie utilisée, nous allons passer au plan de notre étude.

Articulation du plan

Notre étude va s'articuler en deux parties qui comporteront chacune deux chapitres.

Ainsi, nous traiterons dans la première partie des fondements théoriques de la gestion budgétaire en passant en revue dans la premier chapitre, les différents concepts, ensuite la procédure d'élaboration budgétaire et enfin en présentant les diverses catégories de budget qui existent ainsi que leur technique d'élaboration.

Dans le second chapitre, il sera question d'une part des rôles joués par les principaux acteurs du système budgétaire et d'autre part des conditions sine qua non à réunir pour le bon fonctionnement du processus budgétaire.

Concernant la partie pratique, nous nous efforcerons dans un premier chapitre de faire une présentation de l'institution à travers ses missions, son organisation et ses activités.

Dans le second chapitre, il sera question, dans un premier temps, de décrire la pratique de la gestion budgétaire au sein de la Caisse, puis dans un second temps, en faire un diagnostic pour enfin proposer des recommandations en vue de son amélioration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE

Le budget comme instrument de gestion prévisionnelle.

« L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare »

Blondel Maurice.

CHAPITRE I

Approche conceptuelle et utilités de la gestion budgétaire.

Ce chapitre sera l'occasion pour nous d'expliquer les différents termes inhérents à la gestion budgétaire.

Nous définirons dans un premier temps les concepts de budget, de contrôle budgétaire, les différentes fonctions du budget, ensuite exposer la procédure budgétaire, puis les supports de la gestion budgétaire et enfin identifier les différents types de budget et leur méthode d'élaboration.

Section 1 - Définitions du budget et de la gestion budgétaire

Nous ne saurions donner une définition de la gestion budgétaire sans au préalable définir le terme principal qui s'y rapporte, c'est à dire le budget.

1. Qu'est ce que le budget ?

Dans « contrôle de gestion et gestion budgétaire » (2003 : 4) Charles Horngren & al définissent le budget comme « l'expression quantitative du programme proposé par la direction. »

Autrement dit, le budget est un document qui transforme les plans de la direction concernant une année en argent que celle ci devra dépenser afin que les activités planifiées puissent être réalisées.

Michel Gervais (1994 :18) aborde dans le même sens en le définissant comme « la traduction des objectifs généraux de la direction générale en plans d'actions concrets sur une courte période généralement sur un an ».

Les définitions de ces auteurs sont simplistes en ce sens qu'elles ne résument le budget qu'à un chiffrage des plans d'action décidés par la direction générale.

Pourtant, Patrick Mykita et Jack Tuszynski (2002 :15) sont beaucoup plus explicites car pour eux les budgets sont des plans d'action :

- détaillés : le degré de détail est en relation avec l'analyse des écarts post évalués
- quantifiés : la quantification permet de fonder le contrôle de gestion budgétaire sur les éléments objectifs
- valorisés : c'est la traduction monétaire des prévisions quantifiées
- échelonnés dans le temps qui visent à permettre la réalisation de contrôles rapides de l'exécution des budgets sans attendre la fin de la période de budgétisation.

Nous pouvons donc dire que le budget est l'ensemble coordonné des prévisions d'une entreprise exprimées en unités physiques concernant son prochain exercice.

Il constitue ainsi un élément essentiel qui permet à l'entreprise de se projeter dans l'avenir.

Après avoir pris connaissance des différentes définitions du terme budget, nous allons dès à présent expliquer ce que c'est que la gestion budgétaire.

2. Qu'est ce que la gestion budgétaire et en quoi est-elle utile?

La gestion budgétaire est un mode de gestion qui consiste à traduire en programme d'actions chiffrées appelées budget, les décisions prises par la direction d'une organisation avec la participation des responsables opérationnels.

Cette définition est restrictive car elle ne prend en compte que l'aspect élaboration des budgets.

Alors que pour Michel Gervais (2000 : 273), la gestion budgétaire est un système de gestion prévisionnelle à court terme comprenant des budgets et un processus de contrôle budgétaire.

C'est un point de vue partagé par Didier Leclère, pour qui, elle recouvre deux notions notamment :

- la détermination des budgets, puis
- le contrôle budgétaire.

Ces deux derniers auteurs nous rappellent les diverses dimensions de la gestion budgétaire qui consistent à chiffrer d'une part les prévisions retraçant l'avenir de l'organisation et d'autre part à déceler les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé en vue de dégager les insuffisances pour enfin prendre des mesures correctives.

Le budget est donc l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise.

L'analyse de ces différentes définitions montre que la gestion budgétaire joue un rôle extrêmement important.

Ainsi, Selon Jean Lochard (1998 : 156), elle:

- ↓ Oblige à respecter les contraintes, ce qui implique une certaine rigueur de la part des différents responsables.
- ↓ Responsabilise la hiérarchie du fait de la liberté d'action laissée à la plupart des cadres.
- ↓ Oblige chacun à se remettre en cause et parfois à mieux définir les rôles, les fonctions des services.
- ↓ Conduit les responsables à négocier avec, outre l'échelon supérieur, le personnel.
- ↓ Sécurise raisonnablement et émet une réflexion sur le futur à plus d'un an.
- ↓ Dégage du temps, une fois rodée, pour agir sur les marchés, réfléchir et faire son métier.

Tous les niveaux de l'entreprise étant concernés, la gestion budgétaire suppose, selon Patrick Mykita et Jack Tuszynski (2002 : 15), la participation de tous les acteurs de l'organisation.

Participation qui aura pour objectif de la faire vivre et l'animer.

C'est donc un mode de gestion participative qui s'appuie sur le principe de la décentralisation des décisions.

Au vu des différents rôles signalés, la gestion budgétaire apparaît comme un facteur de progrès et de profit d'où sa nécessité impérieuse pour une gestion efficace de l'entreprise.

Une fois les définitions faites, nous allons identifier les différentes fonctions que le budget remplit au sein d'une organisation.

3. Quelles sont les fonctions du budget ?

Didier Leclère (1994 : 9) distingue quatre fonctions essentielles du budget notamment :

- instrument de contrôle
- instrument de simulation et d'aide à la décision
- instrument de motivation et de gestion des conflits
- instrument de communication.

3.1. Le budget comme instrument de contrôle de gestion

Le budget explicite l'ensemble des prévisions considérées comme normes à respecter. Il estime qu'à ce niveau, il est nécessaire de mettre sur pied un système d'information permettant de détecter le plus rapidement possible les écarts entre les prévisions et les réalisations.

Il ressort à ce niveau la fonction de pilotage.

3.2. Le budget comme instrument de simulation et d'aide à la décision

Il permet de chiffrer les effets de la mise en œuvre d'un programme.

Cette fonction permet de comprendre l'importance considérable de l'informatique.

Par ailleurs, le budget définitif est considéré par l'auteur comme l'une des multiples variantes ayant été testées en amont avant que les orientations définitives ne soient finalement décidées pour l'exercice budgétaire à venir.

3.3. Le budget comme instrument de motivation et de gestion des conflits

A ce niveau, le budget a une fonction d'explicitation financière des termes du compromis permettant de garantir la paix sociale nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation.

L'entreprise étant un milieu conflictuel dans lequel les oppositions entre les services, entre les différentes catégories professionnelles, entre la direction et les syndicats, servent de toile de fond aux relations quotidiennes entre les individus.

3.4. Le budget comme instrument de communication

Il est le cadre d'attribution des moyens en fonctions d'objectifs négociés et acceptés par chacune des deux parties. En outre, les navettes favorisent la communication entre la base et le sommet de l'organisation.

Après avoir défini le budget et identifié ses différentes fonctionnalités au sein de l'entreprise, nous allons nous intéresser, dans la section suivante, à sa procédure d'élaboration.

Section 2 - Procédure d'élaboration budgétaire

La procédure budgétaire est une activité cyclique qui rythme la vie de l'entreprise. Elle renferme deux notions essentielles qui sont la détermination du budget puis le suivi et le contrôle budgétaire. Ces deux notions ont pour support un certain nombre d'outils qui appuient et accompagnent le processus budgétaire.

1. La détermination du budget

Première phase de la gestion budgétaire, l'élaboration du budget s'inscrit dans ce que Didier Leclère (1994 : 18) nomme le cycle budgétaire. Il le présente en cinq étapes :

✓ Etape 1 : diffusion de la note d'orientation générale courant septembre

C'est un document publié par la Direction Générale destiné aux cadres dirigeants responsables des principales fonctions de l'entreprise.

Elle définit la philosophie de celle-ci pour l'année à venir et fixe les orientations en accord avec le contenu du plan stratégique, en tenant compte des inflexions nécessaires en fonction de l'évolution de l'environnement.

✓ Etape 2 : l'établissement décentralisé des éléments de la première esquisse budgétaire

Courant octobre, chaque service ou département est amené à établir son propre budget en fonction des orientations définies par la direction. C'est l'étape de l'expression des besoins.

✓ Etape 3 : l'harmonisation des budgets et la procédure des navettes.

Les différents responsables peuvent avoir des positions divergentes voire même conflictuelles sur de nombreux problèmes ayant une incidence sur l'établissement des budgets.

Il faut donc définir une procédure permettant d'harmoniser, de coordonner, de trouver des compromis, de réaliser des arbitrages.

Cette procédure repose sur le principe de la navette budgétaire qui, en général se déroule courant novembre.

✓ **Etape 4 : adoption du budget définitif.**

Après quelques itérations, on devrait converger vers un projet globalement acceptable car respectant les différentes contraintes et satisfaisant à la fois des responsables fonctionnels et la Direction Générale. Il doit être arrêté en général pour fin décembre.

La cinquième étape constitue le second volet du processus à savoir le suivi et le contrôle budgétaire.

2- le suivi et le contrôle budgétaire

Il ne sert à rien de déterminer un budget si celui-ci n'est pas exécuté.

Une fois le budget définitif constitué, on entre dans l'exercice budgétaire proprement dit.

Le budget est ainsi mis en œuvre et le contrôleur de gestion constate les écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations effectivement enregistrées.

C'est la phase de suivi ou d'exécution budgétaire.

Tout suivi budgétaire complet doit s'exercer sur trois horizons différents :

- la dernière période écoulée (le mois par exemple) ;
- le cumul des périodes écoulées depuis le début de l'exercice ;
- la ré estimation des résultats prévisibles au vu du cumul des périodes passées et d'informations nouvelles sur les périodes restant à couvrir.¹

Après avoir détecté les écarts entre prévisions et réalisations, il est entrepris des actions correctives coordonnées pour atteindre les objectifs.

Nous sommes dans la phase contrôle.

Par contrôle, il faut plutôt entendre maîtrise et non vérification.

¹ Aboudrahmane DIOP : note de cours, contrôle de gestion.

En effet, contrôler la gestion d'une entreprise équivaut à maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements afin de s'y préparer et s'adapter à toute situation nouvelle.

Pour pouvoir faire le suivi et le contrôle de manière efficace, le contrôleur de gestion a besoin d'un certain nombre d'outils.

3. Les outils du suivi et du contrôle budgétaire

A la question de savoir quels sont les outils de gestion budgétaire ? Michel Gervais (2000 : 164) et Patrick Mykita & Jack Tuszynski (2002 : 205) nous proposent divers outils :

3.1. Le tableau de bord

C'est un ensemble de données chiffrées nécessaires et suffisantes mises sous forme de graphiques ou de tableaux synthétiques en vue d'avoir des informations permettant aux différents responsables de prendre des décisions.

Il comprend donc des informations comptables et budgétaires permettant de suivre les coûts et réalisations des différents centres de responsabilité par rapport à la prévision budgétaire.

Dans le cadre de la gestion budgétaire, en plus d'être un outil d'informations, il est un provocateur de décisions.

D'où la nécessité de sa mise à jour fréquente.

Le tableau de bord doit comporter une partie prévisionnelle et une partie réalisation.

Et, il doit être agréable à voir et facile à déchiffrer.¹

3.2. Le reporting

C'est une procédure de remontée régulière d'information formalisée vers la hiérarchie.

L'unité contrôlée se doit d'établir avec l'aide du contrôleur de gestion un compte rendu d'activité qui sera transmis au supérieur hiérarchique sous une forme très standardisée.

¹ LOCHARD, Jean : *La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers*, 1998, p. 160

Elle comporte deux volets : l'un comptable et l'autre de gestion.

- ✓ Le volet comptable fournit des documents rapprochant réalisations et prévisions, et faisant ressortir les écarts qui donneront lieu à analyses. Jean Louis Malo & Jean Charles Mathé (2000 : 122)
- ✓ Le volet gestion s'appuie sur le volet précédent pour faire une recherche des causes des écarts et définir si nécessaire des actions correctives.

3.3. Les réunions de suivi budgétaire

A ces réunions, participent autour du contrôleur de gestion, les différents responsables budgétaires.

Au cours de celles-ci, les responsables de centre rendent compte des écarts constatés puis après échanges de vue, les actions correctives à mettre en œuvre pour rattraper le budget seront harmonisées et d'autres éventuellement décidées.

3.4. Les ratios

Un ratio est un élément de synthèse qui consiste à établir un rapport entre deux données économiques. Jean Lochard (page 159).

En gestion budgétaire, les ratios de base sont exprimés sous les formes générales suivantes :

$$\frac{\text{réalisé en fin de mois} \times 100}{\text{budget total de l'exercice}} = R1$$

R1 exprime le pourcentage en cours

$$\frac{\text{réalisé à la fin du mois} \times 100}{\text{budget prévu fin du mois}} = R2$$

R2 qui exprime l'avance ou le retard par rapport au budget prévu à la fin du mois à condition que le budget général ait été reparti en mois.

3.5. Le contrôle interne

C'est l'outil qui garantit la fiabilité du système informatique et qui assure le respect des obligations légales. Ces dimensions sont mises en exergue dans la définition de Coopers & Lybrand (1998 : 24) : « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les

dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ✦ la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- ✦ la fiabilité ces informations financières ;
- ✦ la conformité aux lois et règlements en vigueur. »

Il apparaît donc clairement que le contrôle interne constitue un outil important sur lequel peut reposer un système de contrôle budgétaire qui se veut efficace.

Suite à l'explication des différents concepts et la présentation de la procédure d'élaboration budgétaire, nous allons mettre en exergue les différents types de budgets qui existent et leur technique d'élaboration.

Section 3- Typologies de budgets et techniques d'élaboration budgétaire

Selon Margotteau (2001 : 142), l'élaboration des budgets fonctionnels respecte la chronologie suivante :

- Les budgets d'activités ou budgets directeurs qui regroupent le budget des ventes et celui de la production.
- Les budgets de moyens ou budgets dérivés que sont le budget des approvisionnements, le budget des frais généraux, celui des investissements.
- Les budgets de synthèse constitués par le budget de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel.
- Le budget général.

C'est cette chronologie entre les budgets qu'il nomme articulation budgétaire.

A tous ces budgets, nous pourrions ajouter deux démarches budgétaires que sont le budget à base zéro et le budget basé sur les activités dont font cas Jean Lochard et Caroline Selmer.

Cependant, Michel Gervais (2000 : 297) note que les techniques d'élaboration des budgets sont spécifiques à une fonction.

Ainsi, les techniques vont différer selon le type de budget qu'on veut établir.

1. Les budgets d'activités.

Ils constituent les budgets premiers qui vont conditionner les budgets de moyens dits budgets seconds ou dérivés.

1.1. Le budget des ventes

Le budget des ventes ou budget commercial est établi à partir d'un programme de vente en multipliant les quantités vendues par les prix unitaires prévues.

Les prévisions s'appuient sur un certain nombre de techniques comme l'analyse des ventes passées (l'extrapolation d'une tendance ou la méthode des moindres carrés), l'étude des parts des marchés de l'entreprise, l'étude des comportements des consommateurs, les études économiques, la collecte des informations auprès des vendeurs.

Il constitue, dans la majorité des entreprises, le budget directeur.

Il ne doit donc pas être une simple reconduction actualisée du budget antérieur mais doit plutôt s'inscrire dans démarche volontariste qui intègre le plan de marketing mix (les 4P).

Comme techniques de prévision, il existe¹ :

- L'extrapolation d'une tendance (à partir des données statistiques passées et de la tendance de la variable « quantités vendues »)
- Les méthodes économétriques.
- La méthode des moindres carrés.
- La méthode utilisant l'étude du marché (calcul de la demande et de l'offre).
- La méthode de l'analyse comptable grâce à l'utilisation de ratios (nombre de commandes par client).

1.2. Le budget de la production ou de prestation de service

Il est la représentation globale chiffrée de la production annuelle de l'entreprise.

Il consiste à fixer la quantité à produire et le coût de production.

Il convient donc de vérifier la compatibilité des prévisions de vente avec les contraintes de production.

¹ Aboudrahamane DIOP : support de cours contrôle de gestion.

Pour ce faire, les informations techniques suivantes sont nécessaires :

- Identification des capacités de production à travers l'appréciation de la capacité technique des machines et de la capacité de travail du personnel.
- Détermination de la gamme opératoire et de la nomenclature pour les différents produits.

2. Les budgets de moyens

Ils comprennent les budgets qui sont dérivés des budgets d'activité.

Eric Margotteau en distingue cinq :

2.1. Le budget des frais de distribution

Etablir un budget de frais de distribution consiste à prévoir les moyens permettant d'atteindre les objectifs traduits dans les budgets des ventes. Ce budget comprend. :

- Les charges de mercatique qui sont des charges discrétionnaires. Ce qui rend la prévision difficile voire même impossible, ce sont les études de marché et d'image, les actions de communication institutionnelle et médiatique, etc.
- Les frais de commercialisation : expédition et logistique, force de vente, etc.

2.2. Le budget des moyens de production

Il comprend selon Margotteau (2001 :144) :

- Les charges directes de production des matières premières, frais de main d'œuvre directe, frais d'équipement affectables aux produits.
- Les charges indirectes de production ; frais de main d'œuvre indirecte, frais d'énergie, frais des centres d'analyse, etc.

Ces budgets sont établis sur la base de coûts standards d'unité d'œuvre que multiplie le nombre d'unités d'œuvre prévisionnelles.

2.3. Le budget des approvisionnements

Ce budget recouvre les achats et les stocks selon Michel Gervais (2000 : 393)

Selon Leclère (1994 : 87) et Gervais (1994 : 101), le principe consiste à identifier la fonction de coût de stockage et chercher ensuite les conditions de sa minimisation.

Pour ce faire, des modèles de gestion des stocks peuvent être mis en œuvre pour déterminer la date optimale de commande et la quantité optimale à commander.

Ensuite, on établit soit graphiquement, soit par tableau, le budget précis des approvisionnements.

2.4. Le budget du personnel

Son but est de parvenir à identifier la masse salariale en fonction :

- des besoins prévisionnels calculés en heures ;
- de la capacité de travail des individus ;
- des mouvements naturels d'effectif.

Le calcul est particulièrement délicat car la masse salariale est douée de phénomène d'inertie comme l'effet de report d'augmentation intervenue au cours de l'année antérieure, l'effet glissement vieillesse, etc.

2.5. Le budget de l'état major

Ce budget concerne, selon Margotteau (2001 : 145) les services sans apport direct avec l'activité productive, qui ont donc un rôle de technostucture ou de sommet stratégique.

L'élaboration des frais généraux repose sur les étapes suivantes :

- Fixation d'une enveloppe budgétaire par la Direction Générale souvent par reconduction majorée du budget précédent.
- Proposition d'un budget par les responsables de service sur la base de l'exercice antérieur multiplié par un coefficient.
- Répartition de l'enveloppe entre les services par négociation.

Cependant, il reconnaît que cette démarche fait naître beaucoup d'effets pervers, entre autres :

- La résistance émise par des responsables de centre, à la baisse des budgets qui sont « condamnés » à augmenter.
- La surestimation des budgets pour ne pas ensuite les dépasser.
- L'incitation au gaspillage.

2.6. Le budget des investissements

Selon Moussa YAZI (support de cours), le budget répond à trois objectifs :

- calculer avec précision le montant des investissements prévus ;
- affecter les ressources nécessaires à leur financement ;
- déterminer un responsable pour chaque projet d'investissement.

Il consiste pour l'exercice à venir à :

- reprendre les investissements de l'année en cours qui ne sont pas terminés au début du prochain exercice ;
- retenir les projets à engager au cours de ce même exercice.

3. Le budget de trésorerie

Il est construit grâce à la collecte d'informations en provenance d'autres budgets principalement celui des ventes, des achats, de la TVA, du personnel.

Il mesure l'équilibre entre la liquidité et l'exigibilité des dettes.

Son objet est de prévoir le niveau de l'encaisse ou les besoins de trésorerie.

Il fait apparaître :

- les encaissements ;
- les décaissements ;
- la variation de trésorerie = encaissements – décaissements ;
- le solde de trésorerie = solde de début + variation de trésorerie.

4. Le budget général

Il constitue selon Margotteau (2001 : 147) la phase finale de la budgétisation et consiste à agréger les différents budgets établis :

Les documents de synthèse comprennent :

- le compte de résultat prévisionnel ;

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

5. Le budget base zéro

C'est une technique qui a été mise au point au début des années 70 par Peter Phyrre au sein de la société américaine Texas instruments.

C'est une procédure de planification qui consiste à imaginer la reconstruction de l'appareil fonctionnel de l'entreprise à partir de zéro en débutant par les modules les plus utiles, les moins étant supprimés.

Le BBZ vise à rééquilibrer les ressources de l'entreprise en réallouant certaines d'entre elles à des centres de responsabilités budgétaires compte tenu des nouvelles orientations stratégiques.

Il peut amener à une réduction rationnelle et effective des frais généraux grâce à une répartition plus efficace des ressources disponibles d'où l'augmentation de la productivité administrative.

Il s'agit, selon Michel Gervais (2000 : 412), plutôt que de procéder à des replâtrages incessants du budget existant, de reconsidérer totalement les activités et les priorités et de construire un ensemble d'allocations neuves et meilleures pour l'année budgétaire qui commence.

Ensuite, il fait ressortir ses deux caractéristiques essentielles, à savoir que :

- c'est une approche qui refuse de considérer que la performance passée puisse servir de base à l'établissement du budget futur ;
- le budget se reconstruit à partir d'un réexamen systématique de la valeur des activités, ainsi rien n'est plus considéré comme définitivement acquis et les départements doivent faire preuve en permanence de l'utilité de la totalité de leurs actions.

Si pour Michel Gervais, le BBZ est d'un grand apport, ce n'est pas le cas pour Jean Lochar pour qui le BBZ a pour but essentiel de remettre systématiquement et intégralement en cause tous les comportements, les habitudes, les usages et coutumes internes, autrement dit à repartir à zéro.

Il met ainsi en exergue ses différents inconvénients à savoir qu'elle :

- coûte très cher et constitue une remise en cause complète entraînant de nombreuses réticences de la part des responsables qui se sentent en position d'insécurité ;
- est longue à mettre au point car obligeant à imaginer une entreprise nouvelle ;
- risque d'entraîner une explosion sociale irréversible ;
- est théorique car une entreprise ne peut vivre sans sa culture ou sans son passé.

Au vu de ces inconvénients qu'il a répertoriés, Jean Lochard conclut que c'est une technique déstabilisante et propose donc de la manier avec des précautions infinies avant sa mise en œuvre.

Quant à Jean Louis Malo et Jean Charles Mathé (2000 : 242), ils exposent les principes de la méthode, notamment le BBZ :

- définit les unités de décision, les différentes activités exercées par chaque unité et ses ressources de l'exercice précédent ;
- prépare des budgets à partir des prévisions et objectifs globaux ;
- classe les propositions budgétaires en fonction des objectifs de l'entreprise sous contrainte des ressources totales disponibles de l'entreprise ;
- demande à chaque responsable de découper son activité en missions indispensables et en missions proposées en supplément.

Ils soulignent comme inconvénients :

- la lourdeur avec plus de travaux administratifs, car il faut découper l'entreprise en unités d'analyse ;
- les manipulations possibles avec des propositions fantaisistes pour mieux faire passer les propositions auxquelles on tient ;
- le retour à la routine, car il est difficile d'imaginer de nouvelles variantes d'une année à l'autre.

Au-delà des inconvénients sus cités, Malo et Mathé pensent que le BBZ comporte d'énormes avantages, en ce sens qu'il permet :

- une meilleure connaissance des coûts de chaque centre de décisions ;
- une remontée d'information depuis la base ;

- une orientation rationnelle des ressources pour les dirigeants avec négociation entre dirigeants et cadres et,
- une augmentation de l'intérêt au travail des personnes concernées.

6. Le budget basé sur les activités ou ABB

C'est une méthode d'élaboration fondée spécifiquement sur les activités de l'entreprise. Contrairement au BBZ qui s'appuie sur une remise en cause, l'ABB (traduit de l'Anglais *Activity Based Budgeting*) s'inscrit dans une logique de répartition des coûts.

Il présente une bonne vision de la charge de travail des services support en expliquant les causes directes des variations sur lesquelles le responsable pourra agir.

Il permet ainsi aux responsables de piloter plus efficacement leur frais de structure en transformant des coûts fixes en coûts variables.

Cependant, cette démarche a l'inconvénient de ne s'adresser qu'aux organisations qui possèdent une comptabilité basée sur les activités modèle ABC.

Après avoir fait le tour des différents concepts ayant trait à notre sujet d'étude, nous allons rentrer dans la phase de fonctionnement avec les rôles des différents acteurs qui sont présents tout au long de la chaîne budgétaire.

CHAPITRE II

Les acteurs impliqués, leurs rôles et les conditions nécessaires pour le bon fonctionnement de la gestion budgétaire.

Dans ce chapitre, il sera fait cas d'une part du rôle combien important des différents acteurs impliqués dans le cadre de la gestion budgétaire, et d'autre part, des conditions nécessaires pour la bonne marche de cet outil essentiel qu'est la gestion budgétaire.

Cependant, le contrôleur de gestion étant le personnage clé de la gestion budgétaire, il lui sera consacré la seconde section pendant que les autres acteurs, non moins importants, auront leurs rôles définis dans la première section.

La troisième section présentera les conditions nécessaires pour le fonctionnement efficace du système budgétaire.

Section 1 : Les acteurs impliqués dans la mise en place de la gestion Budgétaire.

Tous les niveaux de l'entreprise sont concernés par le budget. Cela veut dire que toute la ligne hiérarchique, partant du sommet à la base, est concernée et donc doit en principe s'impliquer de manière active. En d'autres termes, la Direction Générale, le contrôleur de gestion, les responsables des différents centres, etc. sont tous concernés. Les acteurs impliqués dans l'élaboration des budgets et leurs rôles se caractérisent comme suit¹ :

1. La Direction Générale

Elle établit les objectifs d'ensemble en s'assurant de leur compatibilité avec la mission, les intérêts de l'organisation et des parties prenantes (état, communauté, etc.), et les principales caractéristiques de l'environnement.

Elle quantifie ses objectifs et les exprime en fonction de la performance de chacune des unités administratives.

¹ Moussa YAZI ; Cours de contrôle de gestion

2. Les chefs de service ou de départements

Sur la base des échanges qu'ils auront eus avec les membres de leur équipe de travail, le personnel de leur unité administrative, la direction de l'organisation et leurs collègues, ils expriment, en les quantifiant :

- leurs objectifs ;
- les actions à entreprendre pour les atteindre ainsi que ;
- les besoins en ressources pour réaliser les objectifs.

3. Le comité de budget

Véritable comité de sages pour les arbitrages budgétaires entre les divers responsables d'unités administratives, il a pour avantage de (?) :

- élargir le nombre d'intervenants qui partageront le choix de l'organisation ;
- protéger le contrôleur très souvent perçu comme le porteur de mauvaises nouvelles et comme celui qui coupe.

Le bon fonctionnement du comité budgétaire est lié au respect des rôles ainsi définis :

- Le Directeur Général contrôle et joue le rôle de médiateur.
- Le contrôleur de gestion est le conseiller technique du comité.
- Le directeur de service défend son budget.

Section 2 - Rôles du contrôleur de gestion dans la mise en place et le fonctionnement de la gestion budgétaire.

Une des missions essentielles du contrôleur de gestion, selon Patrick et Jack (2002 : 9) citant Henri Bouquin, est la définition des méthodes, l'organisation, la planification et la délimitation des responsabilités.

Ainsi, les rôles du contrôleur de gestion concernant la mise en place et le fonctionnement de la gestion budgétaire sont multiples.

Michel Gervais (2000 : 218) identifie trois rôles essentiels :

- la mise en place et l'amélioration du système budgétaire ;
- l'animation de la procédure budgétaire ;
- le conseil de gestion sur les opérations projetées et réalisées.

1. La mise en place et l'amélioration du système

Il préconise et explicite davantage la structure de l'organisation et propose l'architecture budgétaire qui en résulte.

Il doit réunir les informations permettant d'élaborer puis de contrôler les budgets.

Une fois le système mis en place, il proposera des améliorations.

2. L'animation de la procédure

Lors de l'élaboration, il fournit les données de base aux chefs de service, veille à la compatibilité des différents budgets proposés, procède aux consolidations nécessaires.

Il répercute aux départements concernés les modifications apportées par la Direction Générale, coordonne la procédure de telle sorte que les documents soient établis aux dates prévues.

3. Le conseil de gestion sur les opérations projetées et réalisées

Il aide la direction générale à fixer les objectifs, participe aux comités budgétaires et formule des recommandations, aide à l'implication des écarts jugés anormaux, conseille les responsables budgétaires à leur demande sur les actions correctives à entreprendre.

Pour leur part, Brigitte Doriath et Christian Goujet (2002 : 100) vont plus loin pour nous proposer une fiche poste du contrôleur de gestion. Cette fiche comprend :

- Sa position : il doit être un fonctionnel auprès de la Direction Générale.
- Son domaine d'intervention : comptabilité de gestion et gestion prévisionnelle.
- Ses fonctions sont au nombre de quatre :
 - conception : chargé de définir le système d'information ;
 - administration : veiller au maintien des conditions de l'obtention de l'information ;

- expertise : expert dans l'analyse des indicateurs de gestion et dans le diagnostic, développe la formation et assure une veille technologique concernant son domaine de compétence ;
- conseil auprès des opérationnels, il les aide dans l'élaboration des documents ainsi que dans leur interprétation afin d'établir un diagnostic et de définir des plans.

Cependant, toutes ces missions ne peuvent être remplies que si un certain nombre de conditions sont réunies. Conditions qui feront l'objet de la section suivante.

Section 3 - Conditions nécessaires pour une gestion budgétaire efficace

Pour que la gestion budgétaire d'une organisation soit efficace, il est nécessaire que certains principes soient respectés, notamment ¹:

- le découpage de l'organisation en centre de responsabilités ;
- les qualités intrinsèques du contrôleur de gestion ;
- l'implication effective des acteurs.

1. Découpage de l'entreprise en centre de responsabilité

Pour confectionner des budgets, Michel Gervais (1998 :19) estime qu'il faut identifier les responsables et cerner avec soin l'étendue de leur délégation d'autorité ainsi que les objectifs qui leur sont assignés.

Par ailleurs, Jean Lochard (1998 : 30) propose de :

- définir avec précision les centres de responsabilités c'est-à-dire les hommes, leurs fonctions, les moyens mis à leur disposition, les types de centres ;
- déterminer des liaisons entre ces centres ;
- définir le niveau d'autonomie des responsables de centre c'est-à-dire les moyens sur lesquels ils ont pouvoir et les limites de leur liberté d'action ;
- déterminer les procédures et les unités de mesure nécessaires au contrôle de la performance de chaque centre.

¹ Michel GERVAIS : *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, Paris : Vuibert , 1994, p. 221

Afin de comprendre le respect des principes cités plus haut, il nous paraît utile de définir, d'une part ce qu'est qu'un centre de responsabilité, et d'autre part, d'en identifier les différents types.

1.1. Qu'est ce qu'un centre de responsabilités ?

Un centre de responsabilité est, selon Patrick Mykita et Jack Tuszynski (2002 : 140), une subdivision de l'entreprise qui :

- ✓ est dirigée par un responsable qui rend compte aux dirigeants de l'entreprise ;
- ✓ doit réaliser une mission ;
- ✓ poursuit certains objectifs propres compatibles avec les objectifs généraux de l'entreprise ;
- ✓ a une certaine autonomie dans son action ;
- ✓ est doté de moyens pour atteindre ses objectifs ;
- ✓ est contrôlé sur sa performance dont la nature dépend du type de centre (de profit, d'investissement, de recette, de coûts, etc.)

1.2. Quels sont les différents centres de responsabilité ?

Caroline Selmer (2003 : 55) distingue quatre modèles de centre de responsabilité qu'elle classe selon leur degré de responsabilité financière :

- Le centre de coût productif.
- Le centre de coût support.
- Le centre de revenu.
- Le centre de profit.

1.2.1. Le centre de coût productif

Sa mission sera de réaliser un programme de production en optimisant les consommations de ses ressources.

Sa responsabilité portera sur le programme de production, les charges d'activité et de structure. Aucun objectif de marge n'est retenu.

Exemple : le responsable de production.

1.2.2. Le centre de coûts support

La mission du responsable est d'assurer le meilleur service possible au regard des budgets qui lui sont alloués.

Sa responsabilité s'exerce sur l'optimisation des charges budgétées.

Il n'y a pas d'objectif de marge.

Exemple : le responsable du personnel

1.2.3. Le centre de revenu

La mission du responsable est d'optimiser le montant des recettes tout en maîtrisant le budget des dépenses nécessaires.

Sa responsabilité couvre le programme des ventes, le chiffre d'affaires d'activité et de structure.

A ce niveau également ; il n'y a pas d'objectif de marge.

Exemple : le responsable commercial.

1.2.4. Le centre de profit

Le responsable sera chargé d'augmenter en permanence la marge ou le résultat.

Sa responsabilité porte sur tous les éléments du compte d'exploitation, le programme d'activité, les recettes, les charges, etc.

Il dispose d'une grande latitude de décision et sera jugé sur l'augmentation de la marge.

Exemple : le patron d'une filiale.

Par ailleurs, mettre en œuvre avec succès toutes ces fonctions nécessite un certain nombre de qualités que doit avoir le contrôleur de gestion.

2. les qualités du contrôleur de gestion

Afin de pouvoir remplir toutes ces fonctions du contrôleur de gestion sus citées, Michel Gervais (2000 : 219) estime que celui ci se doit de :

- bien connaître l'entreprise et de prendre en compte toutes ses dimensions ;
- savoir communiquer, c'est-à-dire savoir dialoguer avec les opérationnels en évitant de froisser les susceptibilités, en un mot être un fin diplomate ;
- savoir aller à l'essentiel, car trop de contrôle noiera l'entreprise sous beaucoup de papiers ;
- savoir convaincre, étant entendu que la diplomatie n'exclut pas une certaine fermeté pour faire respecter la convergence des buts.

Outre le découpage de l'organisation en centres de responsabilités et les qualités que doit posséder le contrôleur de gestion, une des conditions à respecter se situe au niveau de l'engagement des acteurs.

3. L'implication effective des acteurs.

La gestion budgétaire se pratique à tous les niveaux de l'entreprise.

C'est à juste titre que Patrick Mykita et Jack Tuszynski (2002 :15) la définissent comme un mode de gestion participative qui s'appuie sur le principe de décentralisation des décisions. Elle suppose donc une participation de tous les acteurs.

Ainsi, elle ne doit pas être seulement l'affaire du département contrôle de gestion mais plutôt de tous les centres qui composent l'entreprise.

Par conséquent, l'implication de tous les responsables de centre, à tous les niveaux de hiérarchie qu'ils se trouvent, constitue une condition plus que nécessaire pour le bon fonctionnement d'une gestion budgétaire.

Après avoir, dans un premier temps, défini les divers concepts qui se rattachent à la gestion budgétaire, nous avons passé en revue les étapes clés de l'élaboration des budgets.

Ensuite nous avons abordé les rôles des multiples acteurs de la chaîne d'élaboration budgétaire en consacrant spécialement une section au personnage orchestre du système budgétaire.

Enfin, nous avons identifié les conditions nécessaires pour une bonne marche de cet outil essentiel de gestion qu'est la gestion budgétaire.

Sur ce, nous passons à la seconde phase de notre étude.

DESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

Analyse de la gestion budgétaire Au sein de la Caisse de Sécurité Sociale.

*« Celui qui ne prévoit pas les choses lointaines
s'expose à des malheurs prochains »*
Clausewitz Karl Von.

Nous allons dès à présent passer à la phase pratique de notre étude qui va constituer la seconde partie de notre plan d'étude.

Comme son nom l'indique, cette partie se fera l'écho de la pratique de la gestion budgétaire au sein de l'institution qui a bien voulu nous accueillir.

Cette seconde phase de notre étude sera scindée en deux chapitres.

Le premier chapitre présentera la Caisse de sécurité sociale à travers son historique, ses sources de financement et son organisation.

Et le second chapitre exposera, dans un premier temps, la gestion budgétaire telle qu'exercée au sein de la Caisse de sécurité sociale. Ensuite, suivra un diagnostic de cette pratique qui conduira à des recommandations.

CHAPITRE I

Présentation de la Caisse de Sécurité Sociale.

Dans ce chapitre, nous traiterons, dans un premier temps, de l'historique de la Caisse ainsi que des missions qui lui sont assignées. Dans un second temps, nous présenterons les différentes sources de financement et des domaines d'activité de la Caisse et enfin, dans une troisième section, nous montrerons, d'une part, comment la Caisse est organisée et d'autre part comment fonctionne-t-elle ?

Section 1. Historique et Missions

1.1. Historique

Créée le 1er janvier 1956, La Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal est réglementée par plusieurs textes fondamentaux en l'occurrence des lois, arrêtés et statuts.

- La loi n° 73-37 du 31 juillet 1973 portant Code de Sécurité Sociale. Le code définit les missions de la Caisse, les prestations qu'elle sert et le mode de financement des deux branches qu'elle gère.

- La loi n° 75-50 du 03 avril 1975 relative aux institutions de Prévoyance Sociale. Elle constitue le cadre légal général des institutions de sécurité sociale et définit leurs statuts, leur organisation et les règles de leur fonctionnement. Elle régit l'Institution de Prévoyance Retraites du Sénégal (IPRES), les institutions de Prévoyance Maladie (IPM) et la Caisse de Sécurité Sociale.

- La loi n° 91-33 du 26 juin 1991 transformant la Caisse de Sécurité Sociale en une Institution de Prévoyance Sociale.

- L'arrêté n° 1883/DTSS/SS du 18 février 1992 portant autorisation d'une institution de prévoyance sociale dénommée Caisse de Sécurité Sociale.

- Les Statuts

La dernière loi en date est la loi n° 91-33 du 26 Juin 1991 qui fait de la Caisse un organisme de droit privé chargé d'une mission de service public.

Elle est implantée sur toute l'étendue du territoire national avec 14 agences, dont 8 au niveau des chefs lieux de région et 5 à Dakar, 2 centres de protection maternelle et infantile, une clinique modèle et 3 antennes de planning familial.

1.2. Missions

La Caisse poursuit principalement trois missions essentielles à savoir :

- offrir des prestations de services ;
- faire des recouvrements ;
- procéder à l'immatriculation des employeurs et travailleurs.

Section 2. Sources de financement et domaines d'activités

Pour pouvoir effectuer les missions à elle confiées, la Caisse a bien besoin de ressources.

2.1. Sources de financement

La CSS a plusieurs sources de financement notamment :

- les cotisations versées par les employeurs immatriculés ;
- le revenu des placements financiers ;
- le revenu des titres de participation ;
- le revenu des immeubles de rapport ;
- le revenu tiré de l'exploitation des structures sanitaires.

2.2. Domaines d'activités

La CSS intervient dans deux domaines d'activité à savoir :

- Les prestations familiales.
- La prévention et réparation des risques professionnels.

Les prestations qu'elle offre ne sont au profit que des travailleurs salariés relevant du code du travail et du code de la marine marchande. Dans cette catégorie, il faut inclure les agents non fonctionnaires de l'état.

Elles sont servies en nature et en espèces aux familles et aux salariés.

2.2.1. Prestations familiales

Les prestations familiales constituent la branche la plus ancienne et la plus connue de la Caisse. Les prestations sont en nature et en espèce.

2.2.1.1. Prestations en espèces.

La Caisse offre quatre types de prestations en espèces, en l'occurrence :

- Allocations prénatales.
- Allocations de maternité.
- Allocations familiales.
- Indemnités journalières.

2.2.1.2. Prestations en nature

En plus des prestations en espèce, la CSS développe une action sanitaire, sociale et familiale (ASSF) qui consiste, entre autres, au suivi médical de la mère et de l'enfant.

L'ASSF offre plusieurs services dont : les soins médicaux, les consultations, les vaccinations, le suivi alimentaire, la planification familiale, les fournitures de médicaments génériques à bas prix (convention de Bamako), les analyses médicales, la vente de produits diététiques, la lutte contre le paludisme, la gynécologie.

Les bénéficiaires sont :

- Les épouses d'allocataires,
- les femmes salariées,
- les enfants d'allocataires,
- les épouses de non allocataires et leurs enfants.

2.2.2. Préventions et réparation des risques professionnels

2.2.2.1. Prévention des risques

La Caisse de Sécurité Sociale mène des actions en direction des chefs d'entreprise pour les inciter à prendre des mesures de sécurité aptes à réduire les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail. Il est à noter comme actions menées :

- Le conseil auprès des employeurs ;
- La formation, l'information et la sensibilisation ;
- L'aide à la mise en place de comités d'hygiène et de sécurité ;
- Les visites de contrôle.

2.2.2.2. Réparations des risques de travail

Les types de risques pris en charge par la CSS sont de trois ordres :

- Accident du travail : Tout accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, quelle qu'en soit la cause.
- Accident du trajet : Tout accident survenu au travailleur pendant le trajet d'aller et de retour entre la résidence et le lieu du travail, le lieu du travail et le lieu habituel du repas ou pendant les voyages ou les déplacements et dont les frais sont mis à la charge de l'employeur.
- Maladie professionnelle : Toute maladie désignée dans un tableau de maladies professionnelles et contractées dans les conditions prévues dans ledit tableau.

En cas de survenance d'un de ces risques, la Caisse assure à la victime des prestations en nature et en espèce.

- ◆ Les prestations en nature concernent : les soins médicaux, l'hospitalisation, les frais pharmaceutiques, les frais de rééducation fonctionnelle, les frais funéraires, les prothèses, les frais de transport, la réinsertion professionnelle.
- ◆ Les prestations en espèce sont composées d'indemnités journalières, de rente à la victime, de rente aux conjoints et ascendants et de rente aux enfants.

Section 3. Organisation et fonctionnement de la Caisse

3.1. Organisation

La Caisse de Sécurité Sociale est administrée par :

✓ Un collège des représentants

Il est composé de 32 membres dont 16 membres désignés par les organisations patronales et 16 membres par les organisations syndicales de travailleurs les plus représentatifs.

✓ Un conseil d'Administration

Il est composé de 22 membres à raison de 11 représentants des membres participants et de 11 représentants des membres adhérents dont 4 des représentants de l'Etat.

✓ Un bureau du Conseil d'Administration

Le bureau du conseil d'administration est composé de 8 membres.

La durée du mandat au niveau de toutes ces instances est de 2 ans avec alternance à la Présidence du Conseil entre les deux collèges.

La CSS bénéficie de l'apport de partenariats sociaux tant nationaux qu'internationaux.

3.1.1 Partenaires sociaux nationaux

On dénombre deux types de partenaires sociaux en l'occurrence :

- ◆ Les membres adhérents : Il s'agit majoritairement
 - du Conseil National du Patronat (CNP),
 - de la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES) et
 - de l'Etat du Sénégal.
- ◆ Les membres participants : Tous les travailleurs salariés utilisés au Sénégal et représentés par :
 - la Confédération Nationale des Travailleurs du Sénégal (CNTS),
 - l'Union Nationale des Syndicats Autonomes du Sénégal (UNSAS),
 - l'Union Des Travailleurs du Sénégal (UDTS),
 - la Confédération des Syndicats Autonomes (CSA)

3.1.2. Partenaires internationaux

Outre les partenaires sociaux nationaux, la Caisse bénéficie du partenariat tant au plan africain que mondial, tel que :

- Le Bureau International du Travail (BIT) sis à Genève (Suisse) et de façon générale le système des Nations Unies.
- L'Association Internationale de Sécurité Sociale (AISS) sise à Genève dont la Caisse de Sécurité Sociale est membre.
- La Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale (CIPRES) avec son organe Inspection Régionale de la Prévoyance Sociale dont le siège est à Lomé au TOGO et de façon générale les organisations sous-régionales africaines.
- La Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile de France (CRAMIF), partenaire dans le domaine de la formation en prévention des risques professionnels.
- Le Centre National d'Etude Supérieures de Sécurité Sociale (CNESSS) basé à Saint Etienne en France, qui forme des cadres supérieurs.
- Le Centre Ivoirien de Formation des Cadres de Sécurité Sociale (CIFOSS) basé à Abidjan.

3.2. Fonctionnement de la Caisse

Suivant l'organigramme fonctionnel de la Caisse, nous pouvons noter quatre niveaux hiérarchiques.

- Au premier niveau se trouve le conseil d'administration, ensuite
- Au second niveau, il y a le directeur général entouré de ses plus proches collaborateurs que sont le contrôleur de gestion les conseillers techniques et juridique, puis
- Au troisième niveau le secrétaire général qui a sous sa responsabilité les services d'archives et documentation, le bureau des marchés et approvisionnement, la cellule de gestion administrative et immobilière, ainsi que tous les établissements régionaux et agences de la Caisse, enfin
- Les six Directions que sont : la Direction Financière et Comptable, la Direction Technique, la Direction de la Prévention et des Risques Professionnels, la Direction Informatique, la Direction de l'Audit et de l'Inspection technique et la Direction des Ressources Humaines.

CHAPITRE II

Pratique et diagnostic de la gestion budgétaire

Au sein de la Caisse de Sécurité Sociale.

Dans ce chapitre, nous allons nous atteler à présenter comment s'exerce la gestion budgétaire au sein de l'institution qu'est la Caisse de Sécurité Sociale.

Ensuite nous allons faire un diagnostic de cette pratique pour enfin formuler des recommandations.

Section 1. Exposé de la pratique de la gestion budgétaire au sein de la CSS

Au niveau de cette section, nous allons exposer les différentes phases qui constituent cet outil de pilotage.

Le processus budgétaire au sein de la Caisse s'articule en trois phases, en l'occurrence :

- La phase d'élaboration du budget.
- La phase de suivi des budgets.
- La phase de contrôle des budgets.

1.1. La phase d'élaboration budgétaire

Avant de passer à la procédure d'élaboration des budgets, il est indispensable, dans un premier temps, de distinguer les différents centres budgétaires structurés au sein de la Caisse, ensuite présenter la méthode utilisée pour établir les budgets et enfin identifier les différents budgets établis.

1.1.1. Les centres de responsabilités de la CSS

Nous avons considéré comme centre budgétaire tout service ou département qui participe à l'arbitrage budgétaire, c'est à dire tout département qui vient défendre son budget. Nous pouvons les classer en deux catégories.

Il y a, d'une part, les directions qui constituent l'organigramme de la Caisse au niveau du siège, et d'autre part, les responsables des différentes agences tant dans les régions qu'au niveau de Dakar et sa banlieue.

***les services au sein du siège :**

Chaque service est tenu dans le cadre de l'arbitrage d'apporter un certain nombre de documents qui varient selon le service en question. Ainsi,

- Le Département Technique (DT) fait une évaluation des charges techniques, son budget de fonctionnement, un plan d'action, les moyens tant matériels qu'humains.

- La Direction de la Prévention des Risques Professionnels (DPRP) établit un budget de fonctionnement, un programme de prévention assortis d'un plan d'action avec les moyens tant humains que matériels dont elle aura besoin.

- La Direction Informatique (DI) établit son plan d'actions avec ses moyens en hommes et en matériels.

- Le Conseiller Juridique (CJ) fait également un plan d'action avec les moyens dont il aura besoin pour l'exercice à venir.

- La Direction des Ressources Humaines et de l'administration (DRHA) établit son budget des frais de personnel avec un état nominatif du personnel, un programme de formation du personnel assorti d'un plan d'action avec tout ce que cela comporte comme moyens humains et matériels.

- La Cellule de Gestion Administrative et Immobilière (CGAI) fait l'évaluation des produits immobiliers prévisionnels, établit les budgets des charges administratives et d'investissement du siège, accompagnés des plans d'action et des moyens.

- Le Bureau des Marchés (BM) présente le budget des charges administratives principalement en matières et fournitures, justifié d'un plan d'action et des moyens dont il souhaiterait disposer.

- Le Bureau des Archives et Documentation (BAD) exprime ses besoins tant en moyens humains que matériels suivi d'un plan d'actions.

- La Direction Financière et Comptable (DFC) fait l'évaluation des amortissements prévisionnels ainsi que des produits financiers prévisionnels accompagnée d'un plan d'action et des moyens dont il souhaiterait disposer.

***les chefs des agences en dehors du siège.**

Les responsables des huit (8) établissements régionaux et des cinq (5) agences de Dakar et banlieue sont tenus, dans le cadre des arbitrages, de remettre comme documents :

- ✓ une note de conjoncture
- ✓ un plan d'action
- ✓ un projet de budgets suivants :
 - un budget des produits techniques
 - un budget des charges techniques
 - un budget des charges administratives
 - un budget des produits accessoires
 - un budget des investissements
 - une évaluation des besoins en formation et des moyens humains.

En somme, les centres qui font l'objet de budgétisation au sein de la Caisse sont au nombre de vingt trois (23).

1.1.2. La méthode d'élaboration budgétaire

La CSS, pour établir son budget utilise la BBZ comme méthode.

Ce mode de budgétisation consiste à réévaluer chaque activité ou chaque programme d'une organisation ou d'une entreprise, lorsqu'on procède à l'établissement d'un nouveau budget. En d'autres termes, cette méthode équivaut pour chaque responsable budgétaire à repartir sur de bases nouvelles quant à l'établissement de ses besoins qui constitueront son budget.

Elle vise à réduire la plupart des coûts des services administratifs et des coûts de structure par une réaffectation des ressources entre les différentes activités qui sont classées par ordre de priorité.

Ainsi, pour l'établissement du budget à venir, tout responsable ne doit en aucun cas faire référence au budget précédent.

Pour ce faire, chaque responsable budgétaire ne doit s'appuyer que sur les objectifs que veut atteindre la direction générale pour l'année à venir.

1.1.3. Les composantes du budget

Le budget global de la CSS se compose de plusieurs budgets qui sont :

- **le budget des produits techniques** : il s'agit des cotisations sociales concernant les AT et les PF. Ces cotisations qui sont à la charge des employeurs constituent plus de 80% des produits d'exploitation.
- **le budget des produits accessoires** : ce sont les immeubles de rapport, la vente des carnets AT et PF, les produits de l'action sanitaire et les débours contentieux.
- **le budget des charges techniques** : il s'agit des charges AT et PF que la CSS doit verser aux ayant droit c'est-à-dire aux employés.
- **le budget de fonctionnement ou des charges administratives** : ce budget va tenir compte des charges de fonctionnement relatives aux matériels et fournitures consommés, des frais de personnel, des impôts et taxes.
- **le budget des investissements** : concerne l'ensemble des besoins exprimés par le siège et les agences relatifs aux plans d'action et objectifs fixés. Il s'agit notamment des constructions ou réhabilitations d'immeubles, des dotations en matériels de transport, médical, informatique, etc.
- **le budget de trésorerie** : est la synthèse des budgets précédents en ce sens qu'il est établi sur la base des encaissements et décaissements. Il vise à réaliser le résultat final.

1.1.4. La procédure budgétaire

La confection du budget global de la Caisse se fait en plusieurs étapes à savoir :

◆ **Etape 1 : la note d'orientation.**

Le Directeur Général adresse aux différents départements une note d'orientation pour l'établissement du budget à venir.

Cette note comprend entre autres :

- le rappel de la politique à suivre pour l'atteinte des objectifs ainsi que le mode d'élaboration du dit budget.
- la définition des objectifs à atteindre en termes d'activités techniques, financières et administratives.

- les informations sur le déroulement du processus à travers le calendrier à suivre, les responsabilités lors de l'élaboration et les arbitrages budgétaires.

Cette note constitue la feuille de route qui oriente tous les chefs de département.

◆ **Etape 2 : l'expression des besoins ;**

Une fois la note d'orientation reçue, chaque chef de service est tenu de faire un inventaire de ses besoins futurs. Ces besoins feront l'objet d'un budget qu'il renvoie au contrôleur de gestion.

◆ **Etape 3 : les arbitrages budgétaires.**

Le contrôleur de gestion, suite à la réception des différents budgets, dresse un calendrier d'arbitrage. Ainsi, tous les chefs de budget passeront devant un comité pour défendre leur budget avec arguments et documents à l'appui.

Ce comité comprend :

- Le Directeur Général.
- Le Secrétaire Général.
- Le Directeur Financier et Comptable.
- Le Directeur des Ressources Humaines.
- Le Contrôleur de Gestion.
- Le Directeur de l'Audit.
- Le responsable de la CGAI.

◆ **Etape 4 : la consolidation des budgets.**

Le contrôleur de gestion se chargera d'agrèger tous les budgets retenus en vue d'arrêter le budget global.

◆ **Etape 5 : la présentation devant le bureau du conseil d'administration.**

Ce budget global est présenté au bureau du conseil pour appréciation.

Si le bureau le retient, il passe devant le conseil d'administration pour adoption.

◆ **Etape 6 : le bouclage du budget.**

Après adoption par le conseil d'administration, tous les responsables auront, en ce moment, en leur possession leurs budgets respectifs.

Maintenant que le budget est adopté, il devient exécutoire d'où l'entrée de la seconde phase du processus.

1.2. La phase de suivi budgétaire

L'exécution du budget consiste à comptabiliser les opérations financières de consommation et de produits effectuées par les différents départements de la Caisse.

Le suivi budgétaire consiste à suivre les activités réalisées par rapport aux prévisions qui ont été préalablement faites pour celles-ci.

Il sert donc à déterminer les niveaux de consommation des moyens mis à la disposition des différents responsables de budget.

Afin de suivre l'exécution du budget global, le contrôleur de gestion reçoit de chaque responsable budgétaire, et ce, chaque cinq (05) du mois, la situation d'exécution du budget de ceux-ci.

Cette phase fait l'état des dépenses effectuées et des produits recouverts.

Concernant les dépenses à effectuer, il y a deux cas à noter:

- le cas où la dépense est budgétisée et,
- le cas où la dépense n'est pas budgétisée.

1.2.1- La dépense est budgétisée.

Lorsque la dépense a déjà fait l'objet d'une budgétisation, il faudra la justifier soit par un bon de commande s'il s'agit d'un achat, soit par des bulletins de paie s'il s'agit des salaires ou encore tout autre document justifiant la dépense.

Ces documents reviennent au contrôleur de gestion pour constatation.

Après constatation, les informations se déverseront dans la machine pour alimenter la base de données et les tableaux de bord.

A la fin de chaque mois, le contrôleur de gestion établit un état des taux d'exécution qui va lui permettre de prendre des mesures si des écarts sont constatés.

1.2.2. La dépense n'est pas budgétisée

Si le besoin qui motive la dépense n'a pas été au préalable budgétisé, il existe deux solutions possibles :

✓ **Première solution** : si les crédits d'autres postes sont disponibles. le contrôleur de gestion se réfère au Directeur Général qui juge de l'opportunité de la dépense. S'il estime qu'elle peut être effectuée, recommandation est donc faite au contrôleur de gestion pour son exécution.

✓ **Deuxième solution** : si les crédits des autres postes sont épuisés. le DG juge toujours de l'opportunité de la dépense. Soit il l'autorise, soit il l'annule. Cependant pour l'autoriser, il lui faut d'abord avoir le quitus du Conseil d'Administration. Cela conduit à un remaniement qui peut chambouler carrément tout le budget. C'est pourquoi, dans ce genre de situation, il est amené généralement à annuler la dépense.

Afin de bien suivre l'exécution du budget, il est indispensable de disposer d'un certain nombre d'instruments.

Pour ce faire, le contrôleur de gestion dispose de divers outils tels que :

⇒ **Les réunions de suivi budgétaire** : qui se tiennent soit par semaine, soit par mois. elles constituent un cadre de discussion entre la Direction Générale et les différents responsables budgétaires.

⇒ **Les tableaux de bord** : le tableau de bord est un outil qui permet au contrôleur de gestion d'avoir les informations en temps réel et de les suivre. Ils permettent d'avoir une idée sur l'exécution du budget au jour le jour.

⇒ **Le reporting** : il s'agit pour les responsables de centre de faire parvenir chaque trimestre les informations clés concernant les taux d'exécution de leurs différents budgets. Il permet de faire ressortir pour la Direction Générale les performances économiques des différents centres de responsabilité de la Caisse.

⇒ **Les ratios** : sont des éléments de synthèse qui consistent à établir un rapport entre deux données économiques. il s'agit d'un chiffre abstrait indiquant une relativité. Au sein de la Caisse, sont généralement utilisés deux ratios qui mesurent l'efficacité, l'efficience et la performance des centres budgétaires. Ce sont :

*R1= réalisation (cumul mois)/prévision (trimestre).

*R2= réalisation (cumul mois)/prévision (année).

NB : Ces ratios tiennent compte du découpage en trimestre dont fait l'objet le budget.

Et comme taux de référence, la Caisse se tient aux normes de la CIPRES.

Après réception chaque mois de la part des centres de responsabilités, des états des dépenses et recettes, le contrôleur est tenu de l'envoi d'un **rapport de suivi budgétaire**, au plus tard le 15 de chaque mois, au Directeur Général.

1.3. La phase de contrôle budgétaire

Contrôler la gestion d'une entreprise c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer et s'adapter à une situation évolutive.

Celui qui est chargé de cette conduite étant le contrôleur de gestion, il s'appuiera sur les outils du suivi budgétaire sus cités pour déceler tous les écarts de budget. Après constatation de ces écarts, il va s'atteler à les expliquer en vue d'entreprendre d'éventuelles corrections pour rectifier le tir. C'est l'étape de l'analyse des écarts.

Étant entendu que le contrôle budgétaire permet une comparaison entre le réel et le prévu compte tenu des objectifs globaux de l'institution et des budgets mis en place.

Ainsi, si les écarts sont trop grands, une demande d'explication est adressée au chef budgétaire responsable de cet écart.

Par exemple, si la constatation de l'écart nous montre que la Caisse dépense constamment en fournitures tous les mois, la DG pourrait comme mesures correctives :

- contrôler d'avantage les fournitures ;
- admettre que le budget a été sous estimé en matière de fournitures et elle devra soit y attribuer plus d'argent en effectuant un transfert entre deux sous catégories du budget, soit essayer de collecter ou générer plus d'argent afin de couvrir le déficit anticipé.

Par ailleurs, le déclenchement des actions correctives, découlant de la détermination et de l'analyse des écarts, est du ressort de la Direction Générale.

Dans cette optique, est organisé au sein du siège toutes les semaines, précisément les mardis, un briefing auquel participent les différentes directions du siège ainsi que les chefs d'agences de Dakar.

Pour ce qui est des responsables des établissements régionaux, ils participent, à une réunion de coordination qui se tient la dernière semaine de chaque trimestre.

Afin d'avoir une vue de l'exécution budgétaire sur plusieurs exercices, le contrôleur de gestion procède également à des comparaisons entre les réalisations/prévisions de l'année en cours avec celles des années précédentes ; et ce durant la même période.

Section 2 - Diagnostic de la pratique budgétaire

Le diagnostic, fruit des observations effectuées sur le processus budgétaire, consistera à identifier, d'une part, les points forts du système budgétaire et, d'autre part, à examiner les failles en vue d'apporter d'éventuelles recommandations.

Pour ce faire, il portera d'abord sur la phase d'élaboration, puis sur les phases de suivi et de contrôle budgétaire étant donné que ces deux dernières phases utilisent les mêmes supports.

2.1. Les points forts du système budgétaire

◆ Au niveau de l'élaboration du budget

A ce stade du processus, nous notons plusieurs points forts, notamment :

- Le découpage de l'institution en centres de responsabilités est le symbole de la décentralisation au sein de la Caisse. Cette décentralisation joue un rôle important quant à la motivation des différents responsables qui seront beaucoup plus engagés pour un budget qu'ils auront contribué à établir.
- La méthode d'établissement du budget notamment le BBZ consiste pour tous les responsables à reconsidérer totalement toutes les activités et priorités et à construire un ensemble neuf et meilleur d'allocation pour l'année budgétaire qui va commencer. Ainsi, elle permet d'instituer une réflexion et une justification des postes budgétaires

proposés. Elle facilite la prise de décision grâce à une plus grande transparence des choix budgétaires.

- Les arbitrages budgétaires servent de cadre pour les responsables qui viennent défendre leurs propositions de budget. Toute chose qui exige de leur part qu'ils justifient dans les détails et dès leur origine tous les postes du budget proposé et qu'ils donnent la preuve de la nécessité de toutes les dépenses à engager.
- Les navettes budgétaires découlant des arbitrages favorisent la communication entre la base et le sommet de l'institution.
- Le cadre participatif dans lequel la procédure budgétaire est menée, permet aux responsables de s'approprier le budget auquel ils auront participé.

♦ **Au niveau du suivi et du contrôle budgétaire**

- Le service informatique, avec sa base de données, permet aux décideurs d'accéder en toute autonomie aux informations dont ils ont besoin pour mieux orienter leurs décisions avec rapidité. D'où un facile accès aux différentes informations sur l'exécution du budget notamment sur le niveau de consommation des différents centres.
- Le business Object est un outil de reporting qui permet de prendre des décisions selon les informations dont on dispose dans le système d'information. A travers cet outil, le gestionnaire n'a pas forcément recours au service informatique pour l'accès aux données. Ce qui favorise un gain énorme de temps.
- L'existence de tableaux de bord favorise le suivi au jour le jour des taux d'exécution du budget. Ce qui permet de savoir à tout moment le rapport entre réalisations et prévisions.
- L'analyse permettant de comparer le réalisé d'un mois ou d'un trimestre par rapport au précédent favorise le constat assez rapide des tendances soit à la baisse soit à la hausse des activités afin de prendre des mesures correctives.
- Les réunions de suivi journalières ou mensuelles permettent une bonne communication entre les responsables et la Direction Générale. Car, c'est au cours de celles-ci que sont discutées les causes des écarts et c'est pendant celles-ci que des mesures correctives sont prises pour rectifier le tir.

- Les rapports de suivi ou de reporting déclenchent, à travers les indicateurs, les écarts que le contrôleur de gestion va porter à la connaissance du DG en vue d'apporter des corrections en collaboration avec le responsable de l'écart.
- Le découpage du budget en trimestre et le caractère mensuel des contrôles favorisent les analyses et les comparaisons et permettent de mettre en œuvre à temps les mesures appropriées quand des écarts sont constatés.
- L'octroi semestriel de primes de recouvrement à tout chef d'agence qui fait de bons résultats constitue un facteur de motivation pour ces derniers.

2.2. Les points faibles du système budgétaire

A coté des points forts sus cités nous avons constaté également des failles au sein du système. Failles que nous avons répertoriées suivant les deux phases de la gestion budgétaire.

◆ Au niveau de l'élaboration

Pour ce qui est de la phase d'élaboration, nous avons décelé :

- L'absence de procédure formalisée concernant l'établissement du budget.
- La méthode du BBZ à travers de nouvelles prévisions chaque année risque de faire tomber les responsables dans la routine. Car il est difficile d'imaginer des nouvelles variantes d'une année à l'autre. Par ailleurs, il peut y avoir un risque d'établissement de propositions fantaisistes de la part de chef de départements. Et ce, dans le dessein de mieux faire passer les propositions auxquelles ils tiennent.
- L'approche BBZ refuse de considérer que la performance de l'exercice passé puisse servir de base à l'établissement du budget de l'année future.
- L'absence de logiciel ou de progiciel d'élaboration de budget.

◆ Au niveau du suivi et du contrôle budgétaire

Concernant le suivi et le contrôle budgétaire, nous avons constaté :

- L'absence de comptabilité analytique.

- L'utilisation par le responsable du budget de tableur de type Excel pour faire le suivi de l'exécution du budget à travers le calcul des différents ratios. Il se pose un problème de fiabilité et son utilisation est fatigante.
- Le service budget rencontre des problèmes de collecte de données qui ne sont pas toujours mises à jour. Ainsi ce service se voit dépendant des autres services car il n'existe pas de base de données multidimensionnelle.

Section 3. Recommandations

Au terme de notre étude, il nous apparaît nécessaire de formuler des recommandations nées de nos observations et de nos entretiens avec différents responsables de la CSS.

Ces recommandations vont concerner tout le processus budgétaire allant de l'élaboration budgétaire au contrôle des budgets en passant par le suivi budgétaire.

✚ Au niveau de l'élaboration

- Etablir une procédure budgétaire écrite pour que fonctionne correctement le système budgétaire. Ceci permettra à tout responsable de savoir ce qu'il a à faire.

- Définir clairement toutes les missions des différents responsables de centres. Cette clarification est une condition sine qua none au bon fonctionnement de la gestion budgétaire.

- Mettre sur pied un progiciel maison ou acheter un logiciel pour l'établissement des budgets. Ainsi le contrôleur de gestion pourra faire toutes les simulations nécessaires afin d'avoir un budget qui colle avec les objectifs de la CSS.

En outre, le progiciel permettra d'harmoniser les informations concernant tous les départements en les reliant à celles des clients et des fournisseurs. Il permettra également de simuler plusieurs hypothèses.

- Permettre aux responsables de se référer aux budgets passés surtout en termes de performance. A travers ces acquis, ils pourront s'appuyer sur différents modèles statistiques en vue de faire de bonne prévision. Car n'utiliser que le BBZ comme méthode conduirait à penser une nouvelle entreprise chaque année. Il doit être appliqué avec beaucoup de précautions pour ne pas créer l'effet inverse de son objectif, notamment la productivité.

▪ Expérimenter la méthode ABB car celle ci présente une bonne vision de la charge de travail des services support en expliquant les causes directes des variations sur lesquelles le responsable pourra agir. Elle permet ainsi aux responsables de piloter plus efficacement leur frais de structure en transformant des coûts fixes en coûts variables.

▪ Cette démarche suppose la mise sur pied d'une comptabilité basée sur les activités modèle ABC. Toute chose qui, au regard du système informatique de la Caisse, est faisable.

En outre, cette méthode a l'avantage de mettre en évidence :

- les causes qui sont à l'origine des coûts ;
- les niveaux de service réellement offerts ;
- les cohérences ou incohérences des allocations de ressources.

Ainsi, l'utilisation du BBZ serait beaucoup plus utile pour le budget des charges de fonctionnement en ce sens qu'il permettra à la CSS de diminuer considérablement les frais généraux grâce à une répartition plus efficace des ressources disponibles en terme de priorité des dépenses à effectuer.

▪ Mettre sur pied une comptabilité de type ABC support de la méthode ABB. Elle pourra ainsi favoriser l'utilisation de la méthode d'élaboration ABB.

▪ Faire correspondre, dès la phase des arbitrages, les lignes du budget avec le plan comptable CIPRES de la Caisse. Ceci va permettre au contrôleur, à travers des données bien détaillées, d'avoir une meilleure vue sur les taux d'exécution des lignes budgétaires. En guise d'illustration : la ligne transport dans le plan CIPRES est comprise dans frais de transport au niveau de la comptabilité générale. Et dans le budget, ceci réduira les différences d'imputation qui peuvent avoir lieu entre les données du contrôle de gestion et celles du service comptable.

✚ **Au niveau du suivi et du contrôle budgétaire**

▪ Mettre en place une comptabilité analytique afin que le contrôleur de gestion puisse suivre efficacement les taux d'exécution des budgets. Il s'agit de faire en sorte que les postes du budget reprennent ceux du plan comptable. Car, il est nécessaire que le budget soit cohérent avec la comptabilité. En effet, cette cohérence évitera de mettre en place des

indicateurs trop différents entre eux. Toute chose qui apportera une compréhension meilleure dans l'analyse des écarts significatifs.

Ainsi, elle favorisera une meilleure connaissance du niveau de consommation des recettes de chaque centre de responsabilité. Ceci facilitera le contrôle budgétaire d'où un gain de temps.

- Le tableur Excel nécessite de saisir manuellement beaucoup d'informations mais il est peu adapté au grand nombre de dimensions et d'axes d'analyse, car mettant plusieurs jours. Il serait donc préférable que la CSS étudie la possibilité d'utiliser des logiciels ou progiciels d'élaboration qui pourront prendre en compte tout le processus budgétaire. Autrement dit, ce logiciel ou progiciel permettra d'interconnecter les systèmes d'informations, donc de mettre en forme les analyses et rapports nécessaires aux opérationnels.

Ceci facilitera nettement les comparaisons entre prévisions et réalisations.

Par ailleurs, l'acquisition de ce logiciel conduira, d'une part à un gain de temps, et d'autre part à mieux stocker les données d'où une garantie de leur fiabilité.

Ce gain de temps permettra d'atteindre l'objectif principal du budget qui est de piloter donc de pouvoir réagir à temps.

- Afin de pouvoir réaliser un rapport efficace d'analyse des écarts, il serait souhaitable que le budget global soit découpé en budget mensualisé. Ce découpage constituera le support du tableau de bord qui est un outil d'anticipation et de diffusion rapide d'informations clés pour le suivi opérationnel. En effet, Le tableau de bord permet, d'une part, d'animer le comité de direction et, d'autre part, de piloter l'activité de chaque département en donnant des informations sur les données essentielles et sur l'avancement des programmes d'action.

Il constitue donc, outre un outil de pilotage, un outil d'aide à la prise de décision.

Pour se faire, la CSS devra introduire dans ses tableaux de bord des indicateurs de pilotage, des estimés, des projections, des prévisions.

Cette seconde partie de notre étude a eu trait, dans un premier temps, à la présentation de notre structure d'accueil, c'est à dire son historique, ses missions, ses domaines d'activité, ses sources de financement et son fonctionnement.

Ensuite, nous avons expliqué l'exercice de la pratique de la gestion budgétaire au sein de la Caisse.

Ainsi, nous avons pu mettre en exergue tout le processus de gestion budgétaire qui débute par l'élaboration des budgets pour se terminer au contrôle de ceux-ci en passant par le suivi budgétaire.

Ensuite, nous avons procédé au diagnostic de la pratique budgétaire en cours. Ce qui nous a permis d'une part de montrer les points forts du système budgétaire et d'autre part de déceler les failles de ce système.

Ce diagnostic nous a conduit à faire des recommandations afin de pallier les points faibles du système budgétaire.

Enfin, nous avons identifié les conditions nécessaires pour une bonne marche de cet outil essentiel de gestion qu'est la gestion budgétaire.

CONCLUSION

CESAO - BIBLIOTHEQUE

Ce thème de mémoire qui a fait l'objet de notre étude, nous a permis d'une part d'examiner les différents concepts inhérents à la gestion budgétaire et d'autre part de comprendre comment fonctionne le système de gestion budgétaire au sein d'une Caisse de Sécurité Sociale.

Il nous a également permis de constater la place de choix qu'occupe la gestion budgétaire dans toute organisation qui se veut performante.

En effet, en tant que méthode prévisionnelle de gestion à court terme, la gestion budgétaire est fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables budgétaires afin d'atteindre les objectifs à eux fixés.

Il s'agit avant tout d'un instrument de pilotage permettant d'aider les dirigeants dans leurs prises de décisions.

Elle a pour objectif de chiffrer les prévisions retraçant l'avenir de l'entreprise et de dégager des écarts entre prévision et réalisation en vue de déceler des insuffisances, de situer les responsabilités et de prendre des mesures correctives.

Par ailleurs, elle ne doit aucunement être indépendante de la stratégie de l'entreprise qui commence par un plan stratégique, puis des plans pluriannuels, et enfin déboucher sur un budget annuel.

Ce budget est un document servant à transformer les plans de la Direction Générale en argent. L'argent qu'il faudra, d'une part dépenser pour que les activités planifiées puissent être réalisées (dépenses) et d'autre part l'argent qu'il faudra obtenir pour couvrir les frais engendrés par la réalisation des activités (revenu).

Il représente donc un outil d'une importance capitale dont dispose toute organisation pour surveiller ses activités, car utilisé pour :

- suivre les revenus et dépenses afin de voir si les objectifs sont respectés ;
- prendre des décisions.

Autrement dit, le budget contraint les responsables à la planification, au suivi de l'exécution des plans, donne des critères d'évaluation des résultats, contribue à la communication et à la coordination au sein de l'organisation.

Toute chose qui confère au budget plusieurs fonctions notamment :

- c'est un élément du plan stratégique en ce sens qu'il permet d'appliquer les décisions stratégiques prises au sommet de l'organisation.
- c'est un outil de base de la réalisation du futur, car étant le lien entre le présent et le futur ;

- c'est un outil de communication étant entendu qu'il constitue le cadre de négociation des moyens en fonction des objectifs visés puis acceptés par chacune des deux parties ; et ce en situant les actions dans la durée et dans le respect des contrats.

C'est à la lumière de toutes ces définitions et explications que nous avons pu analyser le fonctionnement de cet instrument combien important au sein de la Caisse de Sécurité Sociale.

Ainsi, au terme de notre analyse, nous retenons que cette institution fait beaucoup d'effort dans le domaine de la gestion budgétaire.

Et ce, en termes d'abord d'énonciation des programmes d'action par le biais de la note d'orientation de la Direction générale. Puis en termes d'implication de tous les responsables à travers les navettes et réunions de suivi. Ensuite en termes de système d'information avec une base de données dans laquelle peuvent être puisées les informations concernant l'exécution des différents budgets. Enfin en termes d'instruments de suivi et de contrôle que sont les tableaux de bord et le reporting.

Malgré tous ces points forts à inscrire à l'actif de la CSS, nous avons décelé quelques failles dans le système budgétaire, en l'occurrence :

- l'absence d'un logiciel ou progiciel d'élaboration ;
- l'absence d'une comptabilité analytique ;
- l'utilisation du BBZ qui à la longue pourrait être moins productive parce qu'elle risque de faire tomber les responsables dans la routine quand bien même c'est une méthode qui a le mérite d'une part de faciliter les prises de décision grâce à une plus grande transparence des choix budgétaires et d'autre part qui peut conduire à une réduction rationnelle et effective des frais généraux d'où l'augmentation de la productivité administrative

La CSS gagnerait donc à l'utiliser avec beaucoup de tact pour ne pas avoir l'effet inverse de ce qu'elle devrait en principe produire ,en l'occurrence l'augmentation de la productivité et la réduction des frais généraux.

Elle pourrait par exemple expérimenter la méthode d'élaboration ABB qui ne demande que la mise en place d'une comptabilité de type ABC étant entendu que l'institution est déjà découpée en activités.

En outre, il nous a été donné de cerner le rôle combien important du contrôleur de gestion dans une organisation à tous les niveaux du système budgétaire.

En effet, c'est lui qui collecte les informations servant de base à l'élaboration puis au suivi et au contrôle des budgets.

C'est également lui qui est chargé de proposer les améliorations nécessaires en aidant la Direction Générale, d'une part, à définir les objectifs et, d'autre part, à formuler des recommandations lorsqu'il est constaté des écarts jugés anormaux.

Par ailleurs, les dirigeants d'entreprise ont besoin d'engager des actions et investissements conditionnant la performance de leur entreprise.

Pour ce faire, ils sont contraints d'établir certaines prévisions, condition sine qua non, pour bénéficier des soutiens financiers de la part des établissements financiers.

Ainsi l'établissement des prévisions budgétaires et des comptes prévisionnels apparaît comme une véritable obligation pour les organisations qui se doivent d'investir dans la conception du système d'information permettant de satisfaire à cette obligation.

Nous pouvons aborder dans le même sens que Didier Leclère¹ pour souligner une véritable institutionnalisation de la gestion budgétaire à travers cette obligation légale d'établissement des comptes prévisionnels par les entreprises.

La gestion budgétaire apparaît donc comme un moyen de prévenir les défaillances et par voie de conséquence de sauvegarder les emplois d'où son impérieuse nécessité pour toute organisation qui a pour leitmotiv, performance, efficacité et efficience.

¹ LECLERE, Didier : *Gestion budgétaire*, Paris : Eyrolles, 1994, p. 12

BIBLIOGRAPHIE

1. ALAZARD Claude ; SEPARI Sabine : *Contrôle de gestion : cas pratiques*, Paris : Dunod , 2001, p. 189
2. BOUQUIN Henri : Le contrôle de gestion. 5ème éd., Paris : Presses Universitaires de France , 2001, p. 462
3. Coopers & Lybrand: *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Institut Français des Auditeurs Consultants Internes, Paris : Editions d'organisation , 1998, p. 378
4. DEMEESTERE René : *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, Paris : Librairie générale de droit et de jurisprudence, 2002, p. 196
5. DORIATH Brigitte ; GOUJET, Christian : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. Paris : Dunod, 2002, p. 155
6. GERVAIS Michel : *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, Paris : Vuibert , 1994, p. 221
7. GERVAIS Michel : *Contrôle de gestion*. 7ème éd., Paris : Economica , 2000, p. 719
8. GUMB Bernard : *Les outils du contrôle de gestion au service de votre stratégie*, Paris : Editions d'organisation , 2000, p. 231
9. HORNGREN Charles; BHIMANI Alnoor; DATAR Srikant; FOSTER George: *Contrôle de gestion et gestion budgétaire. 2° éd* , France: Pearson Education France , 2003, p. 420
10. LECLERE Didier : *Gestion budgétaire*, Paris : Eyrolles , 1994, p. 161
11. LOCHARD Jean : *La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers*, Paris : Editions d'organisation , 1998, p. 160
12. MALO Jean-Louis ; MATHE Jean-Charles : *L'essentiel du contrôle de gestion*. 2ème éd., Paris : Editions d'organisation , 2000, p. 309
13. MARGOTTEAU Eric : *Contrôle de gestion : cours complet avec exercices et corrigés*, Paris : Ellipses , 2001, p. 480
14. MYKITA Patrick ; TUSZYNSKI, Jack : *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Paris : Foucher , 2002, p. 287
15. SELMER Caroline : *Construire et défendre son budget : Outils, méthodes et comportements*, Paris : Dunod , 2003, p. 235

Cours magistraux

DIOP Aboudrahmane (2006) : *cours de contrôle de gestion*.

Moussa YAZI (2006), *module de gestion budgétaire*.

Mémoires de fin de cycle

DIOP Pape Yankhoba ; *Gestion budgétaire de l'hôpital Général de Grand Yoff* ; CESAG : 2004, p. 134

KOANDA Marcel ; *Diagnostic de la gestion budgétaire de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Artisanat du Burkina Faso (CCIA-BF)* ; CESAG : 2005, p. 101

KOUASSI Kouakou Alexis ; *Diagnostic de la gestion budgétaire du CESAG dans une perspective de la synergie avec la gestion de la trésorerie* ; CESAG : 2006, p. 172

NGOM Abdou ; *L'élaboration budgétaire comme étape importante dans la gestion budgétaire : cas de la SENELEC* ; CESAG : 2005, p. 89

Webographie

www.secusociale.sn consulté le 17 Août 2006

www.univ-perp.com consulté le 31 Août 2006

www.un.org.com consulté le 11 septembre 2006

www.wikipedia.org consulté le 11 Septembre 2006

www.deformation/contrôle-gestion/bbz.php consulté le 13 Octobre 2006

www.rrljammu.org/services/pme/zbb consulté le 13 Octobre 2006

www.decformation.com/contrôle-gestion/budgetisation consulté le 19 Octobre 2006

www.businesspme.com consulté le 14 octobre 2006

www.civicus.org/new/media/budgetisation.pdf consulté le 19 octobre 2006

www.decformation.com/contrôle_gestion/budgetisation.php consulté le 19 octobre 2006

Annexes

1. Guide d'entretien
2. Questionnaire
3. Organigramme
4. Note d'orientation sur le budget
5. Calendrier des arbitrages budgétaires
6. Cartographie des responsabilités

Annexe 1. Guide d'entretien

A- phase d'élaboration

1 de quoi êtes-vous chargés quand il s'agit d'élaborer le budget de la Caisse ?.....

2 participez-vous à la détermination des objectifs globaux ou ce n'est que du ressort de la direction générale ?.....

3- quelles sont les différentes étapes auxquelles participez vous concernant l'élaboration budgétaire ?.....

4- pensez vous que ces étapes sont-elles suffisantes ?.....

5-dans une lettre de la direction à vous adressée, il vous est demande d'établir votre budget en prenant aucunement en compte le budget de l'année dernière.

Pensez vous que c'est une méthode ? Et pourquoi ?.....

6 que pensez-vous des arbitrages budgétaires ?.....

7-le temps qui vous est consacré pour la défense de votre proposition de budget vous paraît-il suffisant ?.....

B- phase de suivi budgétaire

8- maintenant que le budget est adopté, comment se fait à votre niveau le suivi de votre budget ?.....

9-existe-t-il un cadre de concertation pour le suivi budgétaire ?

Si oui, comment fonctionne-t-il ?.....

10 participez-vous aux réunions de suivi initiées par la direction générale ?.....

11- pensez vous que seules les réunions suffisent pour un bon suivi du budget ?.....

Et pourquoi ?.....

C- phase de contrôle budgétaire

- 12-en quoi consiste le contrôle budgétaire dans votre département ?.....
.....
- 13- quelle est la périodicité des contrôles budgétaires ?.....
.....
- 14- vous arrive-t-il d'avoir des dépassements budgétaires ?.....
Si oui, quelles les principales causes de ces écarts ?.....
.....
- 15- quelles sont les différents types de mesures que vous prenez pour pallier ces écarts ?.....
.....
- 16-vous arrive-t-il aussi de faire des économies de budget ?.....
Si oui, existe-t-il une politique de motivation pour vous encourager dans ce sens ?.....
.....

D- synthèse

- 17- que représente pour vous le budget ?
- une valeur d'engagement
 - une source de motivation
 - un simple exercice de style
 - un outil de pilotage
 - un objectif à atteindre
 - une exigence de la direction ou du conseil administration
- 18- quels sont les reproches que vous pourrez faire au processus budgétaire de la Caisse allant de l'élaboration au contrôle en passant par le suivi budgétaire ?.....
.....
.....
.....

Annexe 2. Questionnaire

A-La procédure budgétaire au sein la Caisse

- 1-Avez-vous une procédure d'élaboration de budget ? OUI NON
- 2-Quelles sont les différentes étapes du processus budgétaire ?
- 3-Quel est le calendrier budgétaire ?
- 4-La durée du processus budgétaire est :
- < 2mois < 3 mois < 4 mois > 4 mois
- 5-L'élaboration du budget se base sur : (ou quel est le mode d'élaboration utilisée ?)
- Les données d'un plan stratégique à moyen ou long terme
 Une nouvelle prévision chaque année
- 6-Par quoi démarre le processus budgétaire :
- Une lettre de cadrage
 Une réunion de lancement
 Les deux
 Ni l'un ni l'autre
- 7-Existe-t-il une hiérarchie budgétaire au sein de la Caisse (ou quel est le budget prioritaire ?)
- 8-Combien de centres budgétaires compte la Caisse ?
- 9-L'ensemble des responsables participent-il à l'élaboration budgétaire ?
- OUI NON
- 10-Le budget est-il toujours arrêté avant le début de l'exercice auquel il se rapporte ?
- OUI NON
- 11 Quels types de difficultés rencontrez-vous pour la mise en place des budgets ?
- 12-Quels sont vos attributions et vos rôles dans le processus budgétaire
- 13-Quels sont les différents types de budgets élaborés au sein de la Caisse ?

B-le contenu du budget

15-Le budget se base sur :	Cochez les cases correspondantes
Les résultats de l'année écoulée	
Les forces/faiblesses de l'entreprise par rapport au marché et à la concurrence	
Les menaces et opportunités de l'entreprise par rapport au marché et à la concurrence	
Les objectifs de l'entreprise pour l'année à venir	
Les plans d'actions valorisés	
Les ambitions du plan stratégique	
Autres (précisez)	
-	
-	
-	
-	

C-le collaboratif

16-Le budget est avant tout l'affaire du contrôle de gestion ou de tous les centres ?

OUI

NON

17-Combien de personnes participe à l'élaboration du budget ?

18-Jusqu'à quel niveau dans l'organisation de l'élaboration ?

Suivi budgétaire

19-Comment se fait le suivi du budget ?

20 Pourquoi utilisez-vous des tableaux de bord ?

21-Qui sont les destinataires des tableaux de bord ?

22-Quels sont les indicateurs pertinents

D-le contrôle budgétaire

23-Pouvez vous décrire la procédure de contrôle budgétaire que vous appliquez

24-Existe-t-il un contrôle budgétaire régulier

OUI

NON

25-Quel est sa périodicité : mensuelle trimestrielle semestrielle autre, précisez :

26-Quels sont les outils utilisés pour faire le contrôle budgétaire ?

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

OUI

NON

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

OUI, précisez de quelle durée : NON

29-Dans chaque département/service, les résultats/écarts sont régulièrement commentés et analysés :

OUI NON

30-Périodicité : mensuelle trimestrielle semestrielle

31-Des actions correctives sont elles décidées ?

OUI NON

32-Si oui lesquelles ?

D- Votre diagnostic du budget aujourd'hui

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

OUI NON

34-Comment est perçu le budget dans votre société ?

o Le budget a valeur d'engagement :

OUI NON

o Le budget est exclusivement un mécanisme économique et financier

OUI NON

35-Pour vous, que représente le budget ?

	Cochez les cases correspondantes
un outil de pilotage	
un exercice de style	
un objectif annuel à atteindre	
un repère	
une étape stratégique	
une demande de la direction ou des actionnaires	
Autres (précisez)	
-	
-	
-	
-	
-	

E-les outils du budget

36-Quel est l'outil utilisé pour établir les budgets (tableur, outil dédié, développement maison, progiciel,...) ?

Tableur Développement « maison » Progiciel, lequel ?

37-Quelles sont les sources d'information du budget ?

38-Quels sont les reproches que vous pourriez faire par rapport à la solution utilisée aujourd'hui ?

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

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

OUI NON

40-Si oui, à quelle échéance ?

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

Synthèse

41-Comment évaluez-vous votre processus budgétaire/budget/contrôle budgétaire ?

	Bien	Normal	Pas assez	Insuffisant
Flexibilité				
Collaboratif				
En lien avec la stratégie				
Adapté au cycle de l'activité				
Fiable				
Rapide				
Souple				
Centrés sur les objectifs clés				
Centrés sur la création de valeur				
Constitue une référence				

NOTE D'ORIENTATION SUR LE BUDGET 2006

I. RAPPEL

Le budget est la matérialisation, en termes quantitatifs et financiers de la politique à suivre en vue d'atteindre des objectifs. C'est donc un **guide** et un **Plan d'Actions Quantitatives** résultant de l'effort d'une Direction pour organiser de façon efficace et coordonnée, toutes les ressources matérielles, humaines et financières de l'Entreprise.

Cette méthode privilégie l'articulation entre les objectifs de gestion, les résultats attendus et les moyens à mettre en œuvre en donnant de la Caisse l'image d'un projet budgétaire cohérent et expansif.

Ce mode de budgétisation consiste à réévaluer chaque activité ou chaque programme d'une entreprise ou d'une organisation, lorsqu'on procède à l'établissement d'un nouveau budget. Je tiens à rappeler qu'il s'agit d'une « remise à plat » contrairement au budget traditionnel qui consiste à établir le nouveau budget à partir de l'ancien, auquel on apporte le plus souvent certaines modifications selon les besoins.

Cette méthode, qui vise à réduire la plupart des coûts des services administratifs et des coûts de structure d'une organisation par une réaffectation des ressources entre les différentes activités qui sont, chaque année, classées par ordre de priorité en fonction de leur nécessité et de leur contribution à l'organisation, sera reconduit pour l'année 2006.

Il s'agit de contenir l'appétit de consommation des différents départements, les dépenses ne devant pas progresser plus que les ressources de l'Institution.

Il convient donc de privilégier l'articulation entre les objectifs de gestion, les résultats attendus et les moyens à mettre en œuvre, afin d'arriver à une réévaluation des activités dans le but d'atteindre une plus grande efficacité dans l'affectation des ressources.

II. DEFINITION DES OBJECTIFS

Il revient, alors de revisiter les objectifs de l'année dernière en tenant compte de l'environnement actuel et de formuler des objectifs pour 2006 qui soient réalistes et dont la viabilité économique et sociale est avérée.

Les objectifs généraux autour desquels, le budget 2006 doit être articulé sont les suivants :

ACTIVITES TECHNIQUES

- Consolidation du niveau des cotisations et éviter la reconstitution des arriérées (le taux de recouvrement des arriérés prévisibles devra être de 95%) ;
- Continuation de la fiabilisation des Comptes Employeurs ;
- Elargissement de la base salariée au niveau des secteurs structurés par un meilleur suivi et un contrôle plus efficace ;
- Poursuite de la mise en place effective du fichier salarié ;
- Poursuite des Actions de Prévention (Plan d'action, Action sur le terrain, suivi, formation, ...) ;
- Amélioration de la qualité de l'accueil et des services offerts à la clientèle ;
- Déconcentration et décentralisation des activités ;
- Réduction des délais de traitement et de règlements des dossiers acceptés (traitement et règlement en temps réel) ;
- Accroissement du résultat de la branche Accident du Travail ;
- Allègement des formalités administratives ;
- Mener des études sur la création de nouveaux produits en faveur des travailleurs.

ACTIVITES FINANCIERES

- Poursuite de la rentabilisation les placements financiers et immobiliers de façon à ce que les Produits obtenus puissent couvrir les Charges Salariales (salaires), malgré la tendance à la baisse des rémunérations sur le marché financiers ;
- Poursuite de la fiabilisation des comptes comptables et de l'auxiliarisation des Comptes ;
- Mise en place de statistiques fiables en temps réel.

ACTIVITES ADMINISTRATIVES

- Réduction des frais généraux de l'Institution malgré la hausse importante de l'activité ;
- Renforcement des capacités du personnel par la formation continue ;
- Amélioration des conditions de travail et de vie des agents pour accroître leur productivité ;
- Exploitation en temps réel des données (système R.N.I.S.) ;
- Développement de la communication (Interne et Externe) ;
- Mise en œuvre d'un nouveau projet de sécurité Informatique.

Telles sont les grandes lignes de la présente note, qui devra faire l'objet d'une large diffusion auprès de vos agents et qui doit vous inspirer dans l'élaboration de vos budgets sectoriels 2006.

Je vous demande de prendre de votre temps pour bien articuler vos besoins et expliquer les raisons de vos nouveaux besoins.

Les nouvelles demandes ou dépassement en cours d'année ne seront ni acceptés ni tolérés.

Les projets de budgets devront me parvenir en 3 exemplaires au plus tard le 17 octobre 2005

Les arbitrages budgétaires se dérouleront au Siège suivant le calendrier annexé :

Le comité budgétaire est composé de :

- | | |
|--------------------------------------|-----------|
| ▪ Le Directeur Général | Président |
| ▪ Le Secrétaire Général | Membre |
| ▪ Le Directeur Financier & Comptable | Membre |
| ▪ Le Directeur des R.H.. | Membre |
| ▪ Le Contrôleur de Gestion | Membre |
| ▪ Le Directeur de l'Audit | Membre |
| ▪ Le responsable de la CGAI | Membre |

Pour le Directeur Général absent
le Secrétaire Général



AMPLIATIONS :

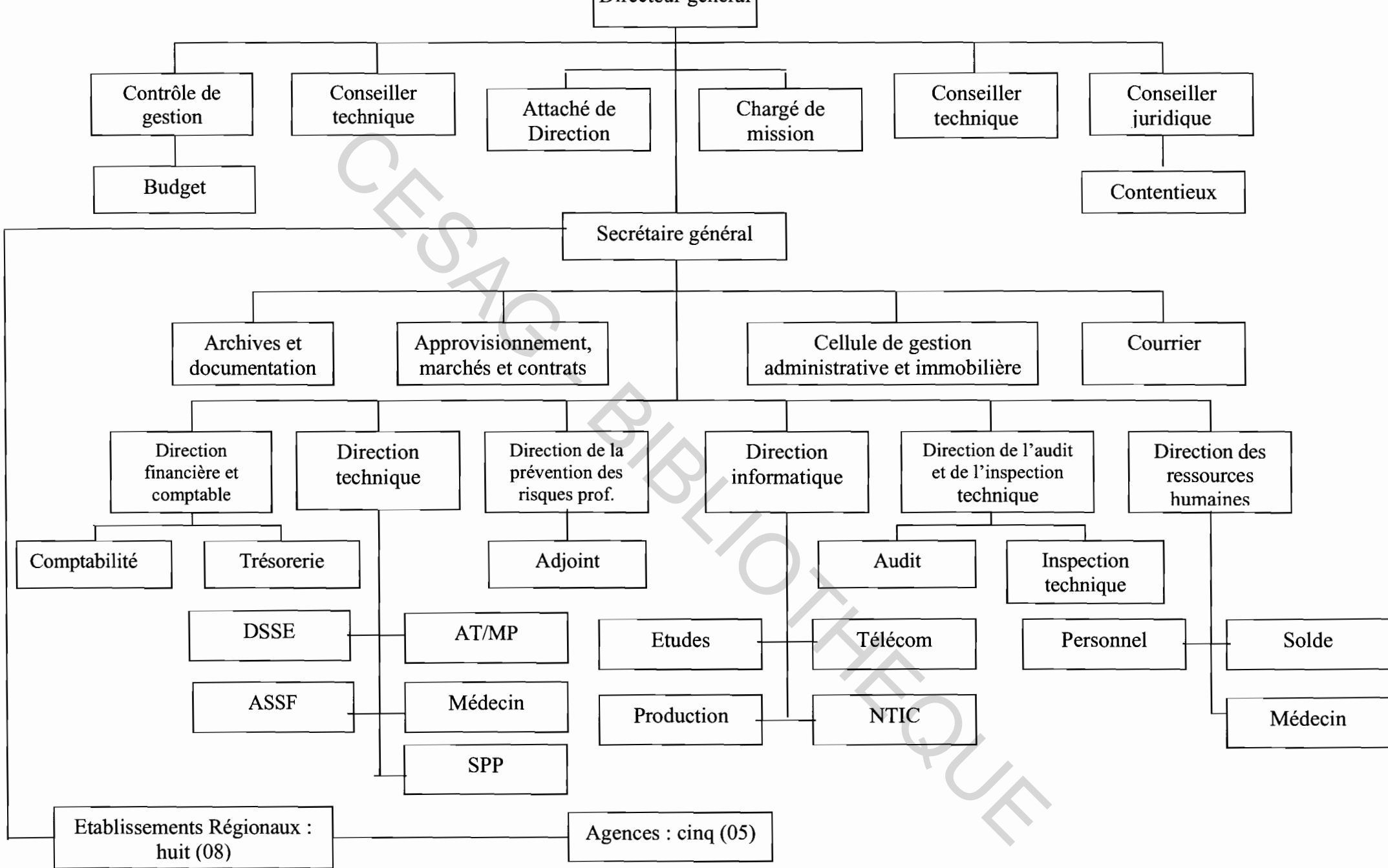
- ☞ Direction Générale
- ☞ Tous les Directeurs
- ☞ Chefs d'Etablissement
- ☞ Chefs d'Agence

CALENDRIER DES ARBITRAGES BUDGETAIRES 2006

SERVICES CONCERNES	NATURE DU TRAVAIL	DATES DE REMISES DES DOCUMENTS A LA DIRECTION GENERALE	DATE ARBITRAGE
Etablis. Kolda	- Note conjoncture	14 Octobre 2005	24 Octobre à 9 heures
Etablis. Ziguinchor	- Plan d'actions		24 Octobre à 10 h 30 mn
Etablis. Tambacounda	- projet de Budget suivants :		24 Octobre à 12 heures
Etablis. Saint - louis	• Budget des Produits Techniques		24 Octobre à 15 heures
Etablis. Kaolack /	• Budget des Charges Techniques		24 Octobre à 16h 30mn
Etablis. Richard -Toll	• Budget des Charges Administratives		24 Octobre à 18 heures
Etablis. Diourbel	• Budget des Produits Accessoires		25 Octobre à 9 heures
Etablis. Louga	• Budget des Investissements		25 Octobre à 10 h 30 mn
Etablis. Thiés /	• Evaluation des besoins en formation et des moyens humains		25 Octobre à 12 heures
Agence Dakar -Port			25 Octobre à 15 heures
Agence Dakar -Plateau			25 Octobre à 17 heures
Agence Rufisque			26 Octobre à 9 heures
Agence principale			26 Octobre à 10h 30mn
Agence Pikine			26 Octobre à 12 h 30 mn

D.T. (ASSF-Emigré- Prestation- A.T)	Evaluation des Charges Techniques Budget de fonctionnement de l'ASSF Plan d'actions Moyens, matériels et humains	14 Octobre 2005	26 Octobre à 15 heures
D.P.R.P.	Budget de fonctionnement Programme de prévention Plan d'actions Moyens, matériels et humains	14 Octobre 2005	27 Octobre à 9 heures
D.INFO.	Plan d'actions Moyens, matériels et humains	14 Octobre 2005	27 Octobre à 10h 30mn
C.J.	Plan d'actions Moyens, matériels et humains	14 Octobre 2005	27 Octobre 12 heures
D.R.H.A.	Budget des frais de personnel Etat nominatif du personnel Programme de formation du personnel Plan d'actions Moyens, matériels et humains	14 Octobre 2005	27 Octobre à 15 heures
C.G.A.I	Evaluation des produits immobiliers prévisionnels ; Budget des charges administratives du siège (entretien réparation) Plan d'actions Moyens, matériels et humains Budget d'investissement du siège Plan d'actions Moyens, matériels et humains	14 Octobre 2005	27 Octobre à 17 heures

D.A.L.T.		14 Octobre 2005	28 Octobre à 9 heures
BUREAU DES MARCHES	Budget des Charges Administratives (Matières et fournitures) Moyens, matériels et humains Plan d'actions	14 Octobre 2005	28 Octobre à 11 heures
ARCHIVES	Moyens, matériels et humains Plan d'actions	14 Octobre 2005	28 Octobre à 12 h 30 mn
D.F.C.	Evaluation des Amortissements prévisionnels Et des produits financiers prévisionnels Moyens, matériels et humains Plan d'actions	14 Octobre 2005	28 Octobre à 15 heures



Annexe 6. Cartographie des Responsabilités

	Directeur Général	Directeur Financier	Comptable	Contrôleur De Gestion	Directeur Opérationnel	Autres précisez
Définition des Objectifs généraux	X					
Animation réunion De lancement				X		
Pilotage de la procédure				X		
Respect du planning						TOUS
Elaboration des tableaux/supports				X		
Saisie				X		
Définition des objectifs par département/service	X	X		X		
Arbitrages				X		
Consolidation				X		
Présentation/défense des budgets				X		
Analyse des écarts				X		
Tableau de bord du contrôle de gestion				X		