



Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

**CESAG – EXECUTIVE
EDUCATION**

**MBA en Audit et Contrôle de
Gestion
(MBA-ACG)**

**Promotion 28
(2016-2017)**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**SYSTEME BUDGETAIRE ET GESTION AXEE SUR
LES RESULTATS DE LA LOTERIE NATIONALE
SENEGALAISE (LONASE)**

Présenté par :

ASSI Jean Kevin

Dirigé par :

**Docteur BOUSSO Souleymane
Enseignant associé au CESAG**

Avril 2018

Dédicace :

Je dédie ce mémoire à notre défunt père ASSI Kopoin Ludovic, pour avoir instruit un arbre sans y bénéficier : que ton âme repose en paix.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements :

Alors, après avoir achevé notre modeste labeur portant sur le système budgétaire et la gestion axée sur les résultats, nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidés dans notre travail.

Nous exprimons nos vifs remerciements à Monsieur AMADOU Samba Kane, Directeur Général de la LONASE pour la chance qu'il nous a donné pour faire notre stage dans sa structure.

A Docteur BOUSSO Souleymane qui a bien voulu, malgré ses nombreuses occupations, encadrer ce présent travail et aussi pour la qualité de son encadrement et son soutien tout au long du déroulement de ce travail. Ses remarques judicieuses et ses encouragements nous ont à terme cette étude.

Nous tenons à exprimer notre plus profonde reconnaissance à notre oncle TAPPE Kouamé Albert et notre cousine KOUAME Lydie, notre cousin Docteur ASSI Assi Bernard pour avoir mis tant de peines et sacrifices et surtout leurs moyens financiers. Hommage soit rendu à notre chère mère, pour ses prières et son amour manifesté envers moi.

Nous tenons également à remercier :

- ❖ M. MOUSSA Thiam, le Directeur du Contrôle de Gestion de la LONASE, notre maître de stage pour son suivi tout au long de notre mémoire ;
- ❖ Mesdames DIOP Awa Diallo, AMINATA Soumaré ; DIEDHIOU, SADIO, YACINE Sow ; Messieurs JEAN Simon ; PAPE, contrôleurs de gestion, pour leurs disponibilités et leurs conseils ;
- ❖ Tout le personnel de la LONASE, pour leurs conseils et leurs aides.

Nous sommes également reconnaissants envers nos enseignants et le personnel du CESAG pour la qualité de formation dispensée et l'encadrement reçu.

A :

- ❖ Docteur TIOTE Lassana, Chef du Département CESAG Exécutive Education ;
- ❖ Monsieur N'GUESSAN Giscard, notre assistant de programme.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui nous ont aidés de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Budget des ventes.....	17
Tableau 2 : Budget de production en quantité.....	18
Tableau 3 : Tableau des approvisionnements	18
Tableau 4 : Plan pluriannuel	19
Tableau 5 : Tableau de la TVA	20
Tableau 6 : Tableau de trésorerie	20
Tableau 7 : Rôle du contrôle budgétaire	22
Tableau 8 : Les phases de mise en œuvre de la GAR	31
Tableau 9 : Cadre de mesure de rendement	32
Tableau 10 : Tableau comparatif de logique d'intervention	34

Liste des figures :

Figure 1 : Les phases du système budgétaire.....	10
Figure 2 : Tableau récapitulatif du système budgétaire classique	30
Figure 3 : le cycle continu de la GAR	27
Figure 4 : Cycle de la budgétisation axée sur les résultats	37
Figure 5 : Schéma de modèle d'analyse	42

Liste des annexes :

Annexe 1 : Questionnaire de satisfaction du système budgétaire et la gestion axée sur les résultats de LONASE	88
Annexe 2 : recettes mensuelles prévisionnelles.....	92
Annexe 3 : Tableau comparatif du budget.....	93
Annexe 4 : PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT	94
Annexe 5 : organigramme de la LONASE	95

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Listes des sigles et abréviations :

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
ALR	: Avant La Réunion
AALE	: Association Africaine des Loteries d'Etat
AIMF	: Réseau Mondiale des Elus Locaux Francophone
ALA	: Association des Loteries d'Afrique
CAB	: Commission d'arbitrage budgétaire
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CCAS	: Conseiller Chargé des Affaires Sociales
CG	: Contrôle de Gestion
CR	: Centre de Responsabilité
CP	: Centre de Profit
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DMC	: Direction Marketing et Commerciale
DFC	: Direction Financière et Comptable
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
LONASE	: Loterie Nationale Sénégalaise
PMU	: Pari Mutuel Urbain
PLR	: Pendant La Réunion
SA	: Société Anonyme
SG	: Secrétaire Général
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement

SOMMAIRE:

INTRODUCTION GENERALE	I
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	5
Chapitre 1 : Notion de système budgétaire et gestion axée sur les résultats.....	7
Section 1 : le système budgétaire	7
Section 2 : généralité de la gestion axée sur les résultats	23
Section 3 : les phases, étapes de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.....	29
Chapitre 2 : élaboration du budget par la notion du résultat.....	27
Section 1 : le système budgétaire classique et le système budgétaire sur le résultat.....	27
Chapitre 3 : méthodologie de l'étude.....	41
Section 1 : présentation du modèle d'analyse.....	41
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	49
Chapitre 1 : présentation de la LONASE	51
Section 1 : présentation générale	51
Chapitre 2 : description de la procédure d'élaboration du budget	60
de la LONASE	60
Section 1 : les étapes de l'élaboration du budget.....	60
Section 2 : exécution et suivi du budget.....	62
Chapitre 3 : analyse du système budgétaire et recommandations.....	67
Section 1 : analyse du processus d'élaboration du système budgétaire	67
Section 2 : analyse du cadre de mise en œuvre de la GAR.....	70
Section 3 : les recommandations	73
CONCLUSION GENERALE	81
BIBLIOGRAPHIE	83
ANNEXES.....	87

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

À partir des années 1990, l'environnement économique des pays occidentaux se modifie par un certain nombre d'éléments :

- ❖ la concurrence devient cruciale (marché commun) ou internationale alors qu'elle était principalement nationale ou locale d'où le concept de l'innovation et la productivité à grande échelle ;
- ❖ les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants et demandent des produits différenciés.

Les entreprises doivent être à l'écoute de la clientèle et des différents marchés. Du coup, elles doivent se conformer aux réglementations, procédures et normes. C'est dans cette optique, que les Etats de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ont appliqué depuis 2009 des directives pour harmoniser le cadre de vie des pays membres.

Dès lors, certaines entreprises s'emploient à changer leur approche de gestion budgétaire et à reformer leur cadre de gestion traditionnelle pour l'orienter vers les résultats et la recherche de l'efficacité. Cette situation résulte d'une part par des facteurs liés à la préparation du budget et d'autre part par ceux liés à son exécution. Certaines ont opté pour des réformes axées sur la gestion des résultats(GAR) comme le fut la LONASE.

En ce qui concerne la budgétisation axée sur les résultats, les services doivent décrire leurs programmes, leurs composantes, les activités en termes de biens et services sous le couvert des indicateurs.

Pour mener et réussir la GAR, les acteurs doivent comprendre et appliquer ces changements au cours de ce processus.

Ce changement enregistre des causes que nous pouvons matérialiser par :

- ❖ la résistance au changement qui passe par le changement de mode de gestion ;
- ❖ l'impossibilité d'élaboration des programmes ;
- ❖ l'inexistence de ressources financières, humaines et structurelles.

Des conséquences ont été relevées :

- ❖ le non-respect des budgets par la GAR mais par l'approche par les moyens ;
- ❖ des budgets classiques pas en phase avec les objectifs de l'entité ;

Comment le système budgétaire axé sur les résultats peut –il contribuer à l’atteinte des objectifs que la LONASE s’est préalablement fixée ?

Une pluralité de solutions est envisageable :

- ❖ évaluer le processus budgétaire ;
- ❖ faire une analyse pertinence du système budgétaire ;
- ❖ faire la réingénierie du processus budgétaire axé sur les résultats.

Dans le cadre de notre étude, nous retiendrons l’analyse du système budgétaire et la gestion axée sur les résultats. Cette analyse contribuera à la mise en œuvre du système budgétaire axé sur les résultats en vue de déterminer les insuffisances et les points à corriger.

La question de recherche à laquelle nous tenterons d’apporter une solution est la suivante est-ce que les conditions sont propices à la Direction Générale d’élaborer le budget axé sur le résultat ?

Autrement dit, il nous revient de répondre aux questions spécifiques :

- ❖ qu’est-ce que le Système Budgétaire ?
- ❖ qu’est-ce que la Gestion Axée sur les Résultats ?
- ❖ quelle est la démarche d’évaluation du système budgétaire axée sur les résultats ?

D’où l’énoncé de notre thème : « **Système budgétaire et gestion axée sur les résultats de la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE)** »

L’objectif principal soumis à notre étude est de déterminer les éléments nécessaires du système budgétaire axé sur les résultats.

L’aboutissement de cet objectif est possible par la prise en considération des objectifs spécifiques :

- ❖ donner le cadre de réalisation du système budgétaire ;
- ❖ décrire la démarche à suivre pour l’élaboration du budget programme ;
- ❖ déterminer les éléments nécessaires à son élaboration ;

L'intérêt du sujet se situe à deux niveaux :

- ❖ pour l'institution, l'intérêt serait d'avoir une vue d'ensemble sur son système budgétaire et d'évaluer la fiabilité de son système budgétaire axée sur les résultats.

Elle constitue un moyen d'élargir ces acquis en la matière.

- ❖ pour nous, cette étude nous permettra de nous assurer de l'assimilation des connaissances théoriques et qu'à long terme nous serions à mesure de mener des recherches dans le domaine du système budgétaire.

Cette étude motive le plan articulé en deux parties :

- ❖ une première partie, théorique cernée du Système budgétaire et de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Il s'agit de procéder à une revue de littérature concernant la notion de Système budgétaire et de la GAR et la démarche à suivre pour la mise en place du budget axé sur les résultats.
- ❖ en deuxième partie et sur le plan pratique, évaluation sera faite du système budgétaire, à travers ses mécanismes et résultats après une présentation de cette société (missions, procédures, organisation).

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction de la première partie

La première partie de ce travail a pour objectif de synthétiser l'ensemble des connaissances déjà acquises sur ce sujet et de formuler des hypothèses pertinentes au regard des pratiques du thème.

Elle est basée sur la revue de la littérature en rapport avec le contenu de l'étude du Système budgétaire et la Gestion Axée sur les Résultats au chapitre 1, l'élaboration du budget par la notion du résultat au chapitre 2, et nous verrons ensuite la méthodologie de l'étude au chapitre 3.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Notion de système budgétaire et gestion axée sur les résultats

Les termes budget, budgets, systèmes budgétaires peuvent être utilisés pour qualifier les supports de la démarche budgétaire et sont souvent employés indifféremment pour désigner la même chose.

L'expression « **système budgétaire** » faisant référence à une approche systémique, à une dynamique organisationnelle, nous la préférons au terme budget.

Anthony & al (1988), il est aisé de constater que le budget, en dépit des nombreuses critiques dont il fait l'objet, reste un outil très largement utilisé et diffusé dans les entreprises.

En effet, dans le domaine du contrôle de gestion, il est aujourd'hui d'usage de souligner que l'entreprise taylorienne, souvent considérée comme le modèle de base du contrôle de gestion et du découpage en centres de responsabilité a laissé place à une forme plus aplatie, une forme réseau, plus représentative de nos sociétés contemporaines.

Section 1 : le système budgétaire

Le système budgétaire est un instrument du contrôle de gestion.

Le système budgétaire est constitué par les différents programmes d'actions ou budgets établis en termes de quantités, de valeurs et de délais.

Le système budgétaire d'une entreprise est composé de trois étapes dans le cas où il est intégré dans le système de planification suivant :

- ❖ **la prévision ;**
- ❖ **la budgétisation ;**
- ❖ **le contrôle budgétaire.**

Il est le fruit de plusieurs développements des auteurs.

Pour DE RONGE & al. (2009 :121), il n'y a pas de modèle particulier de construction du système budgétaire. Le modèle est universel.

Avant tout propos, nous sommes amenés à définir certains concepts soumis à notre réflexion.

1. Le système budgétaire

Il faut noter qu'il existe plusieurs types de systèmes parmi lesquels figure le système budgétaire.

1.1 . La notion de système

Le concept **système** est défini par le Dictionnaire Larousse Illustré (2012 :1057) comme « un ensemble de méthodes, de procédés destinés à assurer une fonction définie ou à produire un résultat ».

Nous pouvons affirmer que cette définition est d'ordre général et ne fait pas ressortir l'aspect économique du concept. Nous allons adopter une définition du système en mettant l'accent sur l'atteinte d'un objectif.

Le **système** est défini par Labourier (1994) comme « un ensemble complexe d'éléments hétérogènes, combinés de manière à produire un résultat ».

De cette définition, il ressort trois idées principales après analyse approfondie :

- ❖ un système est vu comme un ensemble ;
- ❖ un système est composé d'éléments hétérogènes ;
- ❖ les éléments constitutifs d'un système concourent à la réalisation d'un même objectif.

1.2 . La notion de budget

Le budget, outil des plus anciens du contrôle de gestion, a fait l'objet de très nombreux débats au cours des récentes décennies. En effet, son histoire montre que son utilisation n'a pas toujours été linéaire au sein des organisations et révèle même l'existence de périodes.

Le Dictionnaire Larousse Illustré (2012 :151), définit le **budget** « comme l'ensemble des recettes et des dépenses d'un particulier, d'une famille, d'un groupe ; somme dont on dispose ».

Pour Didier Leclere (2012 :7), le mot **budget** vient du vieux français « bougette ».

Au moyen âge, **la bougette** était la bourse dans laquelle le marchand entassait ses écus lorsqu'il avait à se déplacer. Détenir la bougette, n'est rien d'autre que se préparer à partir en voyage (en quelque sorte entreprendre), mais également programmer ses dépenses et réunir la somme d'argent dont on aurait besoin pour faire face aux nécessités de la route.

Ce premier sens donné au budget, on l'identifie à un objet que l'on utilise pour garder l'argent nécessaire dont on se servirait pour faire un voyage ou un déplacement.

Selon Bouquin (1998 : 325), « Dans la conception classique du contrôle de gestion, **le budget** est (ou devrait être) l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels ».

Le budget ainsi formulé constitue une prospérité financière. Le budget est souvent critiqué pour sa lourdeur de construction.

2. Définition et intérêt du système budgétaire

Pour M. FATOKE, le **système budgétaire** est défini comme « une méthode de gestion prévisionnelle à court terme, fondée sur les moyens à mettre à la disposition des responsables, pour atteindre les objectifs fixés conformément au plan stratégique défini par la direction ».

Cette définition paraît incomplète car elle ne met pas l'accent sur le contrôle qui est un élément indispensable dans tout système budgétaire.

Cette insuffisance est comblée par la définition de Gervais. (1994 :14) qui définit le **système budgétaire** comme « un système de gestion prévisionnelle à court terme comprenant des budgets et un processus de contrôle budgétaire ».

Pour Gervais. (2000 :273), le **budget** est : « l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour la mise en œuvre de la stratégie sur le court terme » qui correspond à la déclinaison de la stratégie élaborée par la direction sur une prévision.

Une autre définition est donnée par DELHON-Bugard & al. (2013 :42) « Le **budget** est une prévision chiffrée des résultats de l'entreprise et de ses investissements qui vise à optimiser sa performance en affectant des ressources pour la stratégie de la direction générale ».

3. Les phases du système budgétaire

Le système budgétaire est intégré dans le système de planification, on peut décomposer le processus du système budgétaire en trois phases :



Source : Nous même

3.1 . La prévision

C'est l'utilisation des différentes méthodes et techniques pour l'étude préalable de la décision.

3.2 . La budgétisation

C'est une définition de ce que sera l'action de l'entreprise, sur le double plan des objectifs et des moyens.

3.3 . Le contrôle

Selon DELHON Annick & al (2013 :91), le contrôle est la comparaison permanente des résultats réels et des résultats prévisionnels figurant au budget pour :

- ❖ rechercher les causes d'écarts ;
- ❖ informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- ❖ prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- ❖ apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Le contrôle de gestion peut faire l'objet de nombreuses définitions.

Le **contrôle de gestion**, pris au sens de direction, de conduite et de maîtrise, consiste en la production des informations nécessaires aux gestionnaires pour fixer des objectifs pertinents, élaborer de bonnes stratégies et les mettre en œuvre de façon efficace et efficiente » Boisvert (1991 :30)

Certaines sont orientées vers la recherche d'efficience et d'efficacité Anthony & al. (1965).

La diversité de ces approches révèle qu'il existe de très larges acceptions du terme contrôle, mais la littérature converge sur l'attribution de deux rôles au contrôleur :

celui de **vérification** d'une part ;

celui **d'aide à la décision** d'autre part, lesquels ne seraient pas incompatibles Lambert & al. (2010).

La capacité des budgets répond à la mise en œuvre de cette activité-là et donc à répondre à un souci de cohérence instrumentale. Cette activité de maîtrise, de surveillance et de vérification exercée à divers niveaux de l'organisation ne saurait cependant avoir de sens sans référence à une donnée, une norme, un référentiel.

Les travaux sur **le budget** en tant qu'outils de contrôle, lequel a été initialement défini par Anthony (1965 :17) comme « le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

3.4. La notion de planification

Selon ROBBINS Stephen & al (2014 :127), la planification passe par la définition des objectifs de l'organisation, l'élaboration d'une stratégie globale pour l'atteinte et la création d'une hiérarchie complète de plans pour intégrer et coordonner les activités.

Selon ROBBINS Stephen & al (2014 :141), la planification comprend deux éléments importants : les objectifs et les plans.

- ✓ Les **objectifs** désignent des résultats attendus. Ils orientent les décisions des managers et servent de critères pour mesurer la performance.
- ✓ Les **plans** sont des documents qui décrivent comment on souhaite atteindre les objectifs.

4. Intérêt du système budgétaire

Si le budget a fait l'objet de nombreuses définitions et approches dans la littérature en contrôle de gestion, il a aussi fait l'objet de multiples controverses. Ces définitions, tantôt instrumentales, fonctionnalistes, tantôt comportementales ou sociales, tantôt stratégiques ou politiques, soulignent toutes sa capacité d'adaptation et son utilisation dans de multiples directions et pour divers objectifs.

Pour Djamel KHOUATRA & al (1996 :122), les prévisions budgétaires n'ont véritablement d'intérêt que si elles sont comparées aux réalisations pour faire des écarts conduisant les responsables à engager des actions correctives, si le réel s'éloigne trop de l'objectif. En effet, le fait de se fixer des normes ne suffit pas, encore faut-il prévoir une procédure de contrôle budgétaire.

C'est pourquoi on parle de **système budgétaire** pour désigner l'ensemble des budgets et contrôle budgétaire, composantes indissociables.

Les écarts se calculent de la manière suivante :

$\text{Ecart} = \text{Réalisation} - \text{Prévision}$
--

L'analyse de ces écarts permettra de corriger les actions en cours et de rectifier les prévisions ultérieures.

Ils permettent :

- ❖ aux responsables des entreprises de faire des analyses sur la façon d'élaborer leur budget afin de gérer de manière rationnelle les moyens qui sont mis à leur disposition pour atteindre les objectifs qu'ils se sont assignés ;
- ❖ aux entreprises de voir si elles remplissent ses promesses et ce qu'elles ont essayé de faire ;
- ❖ de servir d'outils pour motiver les individus en leur fixant des objectifs à atteindre et contrôler leurs résultats (direction par objectifs).

On peut calculer différents écarts globaux : sur marge, sur budget de production, sur autres charges...

4.1 . Les différents types de budgets

Au-delà de la présence de budgets sous diverses formes dans les organisations, c'est en effet la question de leurs modes d'utilisation et de leurs rôles qui se pose.

Selon GERVAIS Michel (1994 :33), il existe plusieurs types de budgets (articulation fonctionnelle d'un système budgétaire).

4.1.1. Le budget objet

Ce budget sert à gérer les ressources de l'entreprise. C'est aussi la budgétisation simple et classique qui se conçoit par centre de responsabilité et par objet de charges en reprenant la nomenclature de la comptabilité générale.

C'est un budget de reconduction c'est-à-dire le budget de l'an passé multiplié par un facteur de croissance.

4.1.2. Le budget performance

Selon DELHON Annick & al (2013 :68), le budget performance consiste à budgétiser pour mesurer l'efficacité et l'efficacité d'un centre de responsabilité ou d'une entreprise. Il est basé sur les objectifs stratégiques, et se fait en deux étapes.

Dans une première phase, les études et les consolidations et une seconde phase la fixation des objectifs, le pré- budget.

4.1.3. Le budget par activité ou méthode ABC /ABM

C'est une méthode d'induction de coût. Elle donne au coût une affinité dans leur calcul et leur rend plus précis. Egalement appelé la comptabilité par activité, elle est décomposée en activité-processus- tâches. Elle a une vision transversale de l'entreprise, donc horizontale par centre d'activité. Elle permet une meilleure contrôlabilité des frais généraux ;

4.1.4. Le budget programme

En anglais Planning Programming Budgeting System (PPBS) est utilisé aux Etats- Unis. Il consiste à budgétiser pour gérer les programmes d'un Etat. Il est l'allocation des ressources en fonction des objectifs à atteindre.

Sa démarche est l' :

- ❖ identification des programmes gérés ;
- ❖ identification des sous-programmes éventuellement ;
- ❖ identification des ressources utilisées par les programmes ;
- ❖ identification des charges associées aux ressources utilisées.

4.1.5. Le budget à base zéro (BBZ)

Pour DELHON Annick & al (2013 :48), la méthode BBZ est une alternative au budget classique. Il est à la fois une démarche technique et un outil de management qui a pour objectif d'affecter les ressources de l'entreprise le plus efficacement possible.

Son **principe** consiste pour chaque centre d'activité ou de service interne à :

- ❖ définir des propositions de budget en fonction du niveau envisagé ;
- ❖ mesurer chaque proposition en fonction de sa contribution à la stratégie de l'entreprise ;
- ❖ Le budget BBZ est mis en place lorsque l'entreprise est une impasse.

En cas de difficulté successive, toutes les directions font des efforts dans le but de réduire les charges pour la santé financière de l'entreprise.

Selon Gervais (2000 : 412), son rôle est de budgétiser pour réduire les coûts. Il est « une procédure de planification qui consiste à imaginer la reconstruction de l'entreprise à partir de zéro, en commençant par les modules les plus utiles, et les moins utiles sont supprimés.

4.2. Les étapes d'élaboration budgétaire

Pour KHOUATRA Djamel & al (1996 :122), les prévisions budgétaires sont construites à partir de :

- ❖ données internes : comptabilité, bureau des méthodes, services des ventes ;
- ❖ données externes à l'entreprise : évolution des marchés, de la situation économique générale, cours des matières, évolution de la réglementation.

Il paraît difficilement concevable d'imaginer une procédure budgétaire universelle qui serait la même pour toutes les entreprises, les approches contingentes prévalent.

4.3.1. Processus budgétaire de structures décentralisées

On peut néanmoins dégager du processus budgétaire trois (3) phases essentielles pour les entreprises à structures relativement **décentralisée** :

- ❖ choix d'un pré- budget parmi plusieurs projets de budgets ;
- ❖ construction et discussion détaillés à partir du projet retenu ;

- ❖ établissement des prévisions budgétaires définitives.

Une discussion s'engage entre les responsables et leurs supérieurs hiérarchiques au cours de la deuxième phase.

4.3.2. Processus budgétaire de structures moins décentralisée

Lorsque la structure de l'entreprise est **moins décentralisée**, la préparation des budgets se déroule essentiellement sur deux (2) phases :

- ❖ travaux préparatoires de chiffrage d'hypothèses par le responsable des services financiers et comptables ou le contrôleur de gestion s'il existe, à partir d'indications générales données par le chef d'entreprise ;
- ❖ discussion de ces hypothèses et adoption de l'une d'entre elles au sein d'un comité de direction présidé par le chef d'entreprise.

Les prévisions budgétaires doivent être ré-estimées en cours d'année pour tenir compte des changements majeurs de l'environnement.

Pour GERVAIS Michel (1994 :29), il est recommandé de construire un pré- budget avant d'entreprendre la budgétisation par fonction et par centre de responsabilité.

C'est dans cette optique que chaque centre élabore son pré- budget dans lequel il effectue des prévisions d'activités et de moyens.

4.3.3 . Les étapes de la prévision budgétaire

4.3.3.1. La lettre d'orientation générale

Appelée également lettre de cadrage, elle est établie par le contrôleur de gestion et signée par le Directeur Général. Elle s'adresse aux différents services de l'entreprise.

Elle rappelle les principaux objectifs du Plan Stratégique, informe sur les changements majeurs d'approche et de responsabilités nécessaires à la construction et à l'analyse budgétaire par référence à l'exercice précédent.

Elle décrit les bases de mesure de la performance et des objectifs à atteindre pour la période à venir.

4.3.3.2. Le budget sectoriel

Chaque service élabore son propre budget conformément aux orientations définies dans la lettre de cadrage.

4.3.3.3. La première consolidation

La direction chargée du budget consolide tous les pré- budgets de l'entreprise avant de passer à la phase arbitrage. Il prend en compte les intentions de chaque service.

4.3.3.4. Arbitrage

Elle se fait sous forme de réunion entre la Direction Générale et les opérationnels avec le Contrôleur de Gestion comme Coordinateur.

C'est la phase de négociation entre les responsables et la Direction Générale. Chacun défend son budget du mieux qu'il peut en faisant des fois des compromis avec la Direction Générale.

4.3.3.5. Deuxième consolidation et élaboration des documents de synthèse

Une fois les négociations terminées, le responsable chargé du budget reprend le pré- budget et intègre ce qu'il y a eu comme changement. En somme, il actualise le pré- budget initial.

4.3.3.6. Envoi projet de budget au CA

Après adoption du projet par les responsables et la hiérarchie, la direction se charge de soumettre le budget consolidé à l'approbation du Conseil d'Administration (CA).

4.3.3.7. Adoption du budget par le CA

Le Conseil d'Administration approuve ou rejette le budget proposé par la Direction Générale après avoir eu l'assurance que les objectifs ont été pris en compte dans la construction du budget.

4.4. Les principaux budgets

Selon DELHON Annick & al (2013 :44), la structure budgétaire est composée des budgets de synthèse :

- ❖ le budget d'exploitation (ensemble des budgets de ventes et des charges) qui aboutit au compte de résultat prévisionnel;

- ❖ le budget d'investissement ;
- ❖ le bilan prévisionnel complète ces budgets ;
- ❖ le budget de trésorerie qui donne le solde de trésorerie.

L'entreprise élabore son budget de la même manière qu'une entreprise normalement constituée, seules les appellations qui diffèrent. Elle fait des opérations avec les clients que sont les agences. Ainsi ces documents prévisionnels comprennent le budget des Emplois et des Ressources (bilan prévisionnel), le budget d'exploitation qui concerne les prévisions des produits nets, le budget d'investissement :

4.4.1. Le budget des ventes

Le budget des ventes est le ressort du système budgétaire pour l'élaboration des autres budgets. Il forme les recettes futures d'une entreprise.

L'élaboration du budget des ventes est du ressort de la fonction commerciale. Il repose sur des estimations grâce à des techniques de prévisions comme :

- ❖ l'étude de marché qui est l'étude effectuée auprès de la clientèle à travers des questionnaires. Cela permet de mieux connaître les options du produit ;
- ❖ les coefficients saisonniers ;
- ❖ les tendances à long terme.

Le budget des ventes s'obtient par l'estimation des recettes et des dépenses.

Tableau 1: Budget des ventes

Eléments								Total du semestre
	J	F	M	A	M	J	J	
Chiffre d'affaires								
TVA								
TTC								

Source : Adaptation de Khouatra (1996 :124)

4.4.2. Le budget de production

Selon Christian & al (1977 :32), il a pour but de la mise en œuvre de tous moyens matériels, méthodes et procédés, existants ou à créer afin d’assurer le potentiel de fabrication nécessaire pour la réalisation dans les délais impartis des objectifs fixés par le budget des ventes. Il doit y avoir ajustement ou équilibrage entre production et vente.

Tableau 2: Budget de production en quantité

Produit	Stock initial	Production	Total	Ventes	Stock final
P 1					
P 2					
P 3					

Source : Adaptation de Christian (1977 : 40)

4.4.3. Le budget des approvisionnements

Le budget des approvisionnements est un budget qui provient de la compilation du budget des ventes et du budget de production. Il est composé des intentions d’achat pour l’avenir.

Tableau 3: Tableau des approvisionnements

Produit	Stock initial	Production	Total	Ventes	Stock final
P 1					
P 2					
P 3					

Source : nous- même

4.4.4. Le budget d'investissement

Pour DIDIER Leclere (2012 :111), le budget d'investissement est au préalable passé au filtre des critères de rentabilité : taux de rentabilité moyen, délai de récupération, valeur actualisée nette, taux de rentabilité interne.

Il a pour mission d'analyser la rentabilité des différents projets, le choix du projet retenu, et l'établissement du plan de financement.

Selon Gervais (2000 :349), le budget d'investissement se fait après la détermination de la rentabilité de l'investissement. Il a pour mission de cerner les besoins de l'entreprise en financement long et de recenser les ressources capables de les couvrir.

Tableau 4: Plan pluriannuel

Eléments	N+1	N+2	N+3
Investissement			
Variation du BFR			
Remboursement d'emprunts			
-			
Total des besoins			
Autofinancement			
Apport en fonds propres			
Emprunts			
Total des ressources			

Source : Nous-mêmes

4.4.5. Le budget des frais généraux

Ce budget est constitué des frais administratifs de l'entreprise que sont les frais de personnel, les charges locatives, etc.

4.4.6. Le budget de la TVA

Selon DIDIER Leclere (2012 :134), la TVA est assurée par l'entreprise pour le compte de l'Administration Fiscale la collecte de cet impôt direct.

En effet, l'entreprise facture à ses clients de la TVA sur le montant de son chiffre d'affaires. Le client règle donc le montant de la facture TTC.

C'est aussi le budget des taxes à décaisser pour l'année.

Tableau 5: Tableau de la TVA

Eléments	J	F	M	A	Total du semestre
Tva Collectée					
Tva Supportée					
Tva à reporter					
Tva à payer					

Source : Nous- même

4.4.7. Le budget de trésorerie

C'est le résultat du budget d'encaissement et de décaissement d'une entreprise. C'est-à-dire les entrées de fonds et les sorties de l'entreprise.

Tableau 6: Tableau de trésorerie

Eléments	J	F	M	A	Total
Encaissements					
Décaissements					
Flux nets de trésorerie					
Trésorerie initiale					
Trésorerie finale					

Source : Nous même

4.5. Les approches de rédaction de budget

DELHON Annick (2013 :45), il existe deux manières de rédiger un budget :

- ❖ le Bottom up : chaque entité décentralisée fait une proposition de budget pour son périmètre, ces budgets sont consolidés pour une vision globale et comparés à l'objectif fixé par la direction avec souvent des arbitrages qui redescendent ;
- ❖ le Top down : la Direction réalise une note de cadrage dans laquelle elle détaille les objectifs à atteindre par toutes les entités décentralisées qui doivent ensuite tout mettre en œuvre pour entrer dans cet objectif.

4.6. Principes du système budgétaire

L'élaboration du budget d'une entreprise doit respecter un certain nombre de principes :

- ❖ **le principe de couplage du système budgétaire avec le système de décision.**

Il consiste de concilier les deux systèmes pour une bonne gouvernance.

- ❖ **le principe de non destruction de la solidarité entre les départements ;**

Ce principe met en valeur la solidarité entre collaborateurs de la structure.

- ❖ **le principe d'actualisation des prévisions ;**

Il consiste à une actualisation afin de résister aux changements imprévisibles que pourra faire face la structure.

- ❖ **le principe d'équilibre**

Ce principe implique que le budget comporte le même montant en recettes et en dépenses.

4.7 . Exécution budgétaire

L'exécution budgétaire est perçue comme la consommation effective du budget par un centre de responsabilité. Elle est la source d'information pour le suivi du contrôle budgétaire. Le contrôle budgétaire n'a de sens que si l'exécution budgétaire a été réalisée.

Toutes les dépenses font l'objet d'un suivi mensuel voire trimestriel. Cela permet de suivre la consommation des ressources de chaque centre de responsabilité.

Les outils de l'exécution budgétaire provenant de la comptabilité générale et de la comptabilité de gestion ou analytique.

4.8 . Le suivi et contrôle budgétaire

Après l'établissement des budgets des différents centres, il est procédé une prévision pour opérer le pilotage de l'organisation par une confrontation régulière avec les réalisations comptables. La mise en place des écarts entre le « réel » et le « prévu » est un moyen d'alerte des responsables opérationnels de la gestion.

L'écart qui constitue un clignotant devient un alerte qui renseigne de l'efficacité et de l'efficacité des décisions prises par les décisionnels.

Le contrôle ou le suivi budgétaire est « la comparaison des résultats réels aux prévisions décriés dans les budgets ».

Les rôles du contrôle budgétaire sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 7: rôle du contrôle budgétaire

Eléments	Explications
Un rôle d'information des différents niveaux de la hiérarchie	Cela permet à chacun d'évaluer périodiquement où il se situe par rapport à ses objectifs budgétaires
Un rôle d'évaluation de la performance	Des responsables hiérarchiques et des entités dont ils ont la charge
Un rôle de recherche des causes des écarts constatés	Rechercher si la cause de l'écart constaté provient de la modification de l'environnement ou d'un dérapage interne
Un rôle d'identification et de mise en œuvre des actions correctives jugées nécessaires	Révision budgétaire en cas de modification de l'environnement, Prise de mesures correctives au niveau du responsable adéquat

Source : De ronge (2009 :169)

Les **outils du contrôle de gestion** sont entre autres :

- ❖ la périodicité du contrôle budgétaire c'est-à-dire elle doit se faire selon une fréquence régulière ;
- ❖ l'analyse des écarts, qui est au centre du contrôle budgétaire c'est-à-dire l'outil de référence pour exercer le contrôle des résultats ;
- ❖ la mise en œuvre des actions correctrices.

Section 2 : généralité de la gestion axée sur les résultats

2.1. Origine de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

La GAR est une approche de gestion qui résulte d'un souci de rationalisation budgétaire essentiellement depuis les années 60, d'abord aux États-Unis puis sur l'ensemble des autres pays. Processus actuellement en vigueur au Nord comme au Sud, avec un consensus de la communauté des bailleurs de fonds au développement et des pays en développement.

2.2. Définition de la Gestion Axée sur les Résultats

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ou encore Results Based Management (RBM) en anglais est une approche de gestion focalisée sur la performance et l'obtention de Résultats, par opposition aux approches traditionnelles centrées sur le suivi des activités ou encore des ressources. Elle encadre l'action d'une organisation d'un point de vue stratégique plutôt que procédural, en subordonnant l'allocation des ressources, la définition des activités et la gestion même à l'atteinte de ces résultats.

La GAR/RBM se base ainsi sur une série de principes et logiques qui guident la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des interventions, dans un cycle où à chaque étapes correspondent des méthodes et des outils spécifiques.

- ❖ Selon le PNUD (2016 :5), la GAR est une approche de gestion du secteur public orientée vers :
 - ❖ la responsabilisation des agents de l'État ;
 - ❖ la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique ;
 - ❖ l'utilisation des données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.

2.3. Les avantages de la planification, suivi et évaluation

2.3.1. Les avantages de la planification

La planification apporte cinq grands avantages :

Elle :

- ❖ permet de savoir ce qui doit être fait et quand.

En l'absence d'une planification appropriée, les projets ou les programmes risquent d'être mis en œuvre au mauvais moment ou d'une manière inadéquate, ce qui se traduirait par des réalisations médiocres.

- ❖ contribue à atténuer et à gérer les crises, et facilite la mise en œuvre.

Les programmes et les projets souffriront toujours de développements inattendus. Cependant, une planification bien conduite permet de réduire la probabilité de ces événements et de préparer l'équipe à gérer les imprévus.

- ❖ intégrer une évaluation des risques et des hypothèses, ainsi qu'une réflexion sur les conséquences non intentionnelles des activités prévues.

Les résultats de ces processus peuvent s'avérer très utiles pour l'anticipation et la gestion des problèmes.

- ❖ permet de mieux se concentrer sur les priorités et d'utiliser plus efficacement le temps, l'argent ainsi que les autres ressources.

En l'absence d'un plan, il est fréquent de se perdre dans des exigences contradictoires. De même, les projets et les programmes risquent fort de dérailler et de s'avérer inefficaces et inefficients.

- ❖ aide à déterminer ce qu'est une opération réussie.

Un plan approprié aide les individus et les unités à savoir si les résultats obtenus sont ceux qui étaient recherchés et à évaluer tout écart par rapport aux objectifs, à la condition, bien sûr, que les activités prévues fassent l'objet d'un suivi et d'une évaluation.

C'est pourquoi une bonne planification passe par une stratégie bien établie de suivi, d'évaluation et d'utilisation de l'information récoltée dans le cadre de ces processus.

2.3.2. Les avantages du suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation répondent à plusieurs besoins. Dans l'absence d'un suivi et d'une évaluation efficaces, il serait difficile de savoir si les résultats escomptés sont réalisés tel que prévu, quelle serait la mesure corrective à prendre pour garantir la réalisation de ces résultats et si les initiatives entreprises apportent une réelle contribution au développement humain.

- ❖ Le suivi et l'évaluation se rapportent toujours aux résultats prédéfinis dans le plan de développement.

En outre, le suivi et l'évaluation s'inscrivent dans les processus généraux de gestion des programmes.

- ❖ apportent une contribution essentielle à la capacité de gestion pour les résultats de développement.

Conclusion du chapitre 1 :

D'abord, ce chapitre nous a fournis les fondamentaux de la budgétisation en faisant le tour d'horizon, la définition des différents concepts du mémoire.

Ensuite, nous avons vu les notions des différents budgets entre autres les budgets des ventes, des achats, des approvisionnements, des moyens généraux, les types de budgets,

Enfin, nous avons montré les étapes d'élaboration budgétaire à travers notre revue littéraire en sa section 1.

La section 2, par contre nous a permis de comprendre la généralité de la GAR, son origine, son rôle pour une structure, sa définition, ses avantages, et les éléments constitutifs de la GAR.

Concernant la section 3, elle nous a permis de comprendre d'abord les phases et les étapes de sa mise en œuvre que sont la planification, l'élaboration, le suivi- évaluation.

Enfin, ses avantages pour une structure qui œuvre pour une performance donnée.

Chapitre 2 : élaboration du budget par la notion du résultat

Concernant l'élaboration, nous serons amenés à faire la différenciation du système classique d'avec le système budgétaire sur le résultat à travers la section 1.

Aussi, nous ferons l'effort de donner les limites de la budgétisation classique. Enfin, nous donnerons les cycles de la budgétisation par les programmes.

Section 1 : le système budgétaire classique et le système budgétaire sur le résultat

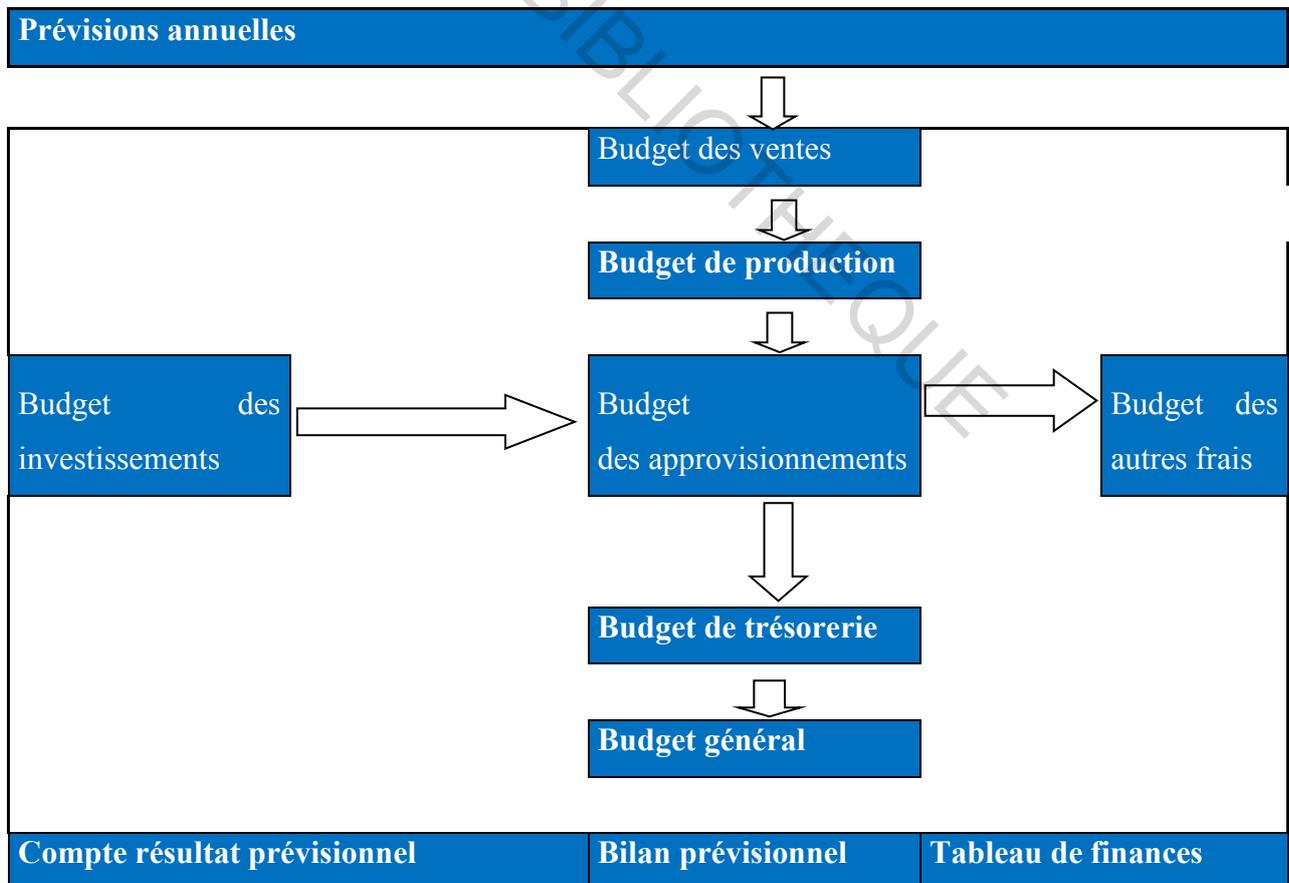
1.1. Le système classique et ses limites

1.1.1. Le système classique

Pour ALAZARD Claude (2010 :225), le système budgétaire est un mode de pilotage à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées majoritairement financières : le budget.

Le système budgétaire classique est synthétisé par le tableau suivant :

Figure 1 : Figure récapitulatif du système budgétaire classique



Source : GRANDGUILLOT & al (2009 :18)

❖ **Les avantages du système budgétaire**

Pour ALAZARD Claude (2010 :218), le système budgétaire conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrées sont appelés à servir d'outils de pilotage s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier dont le cœur est constitué par la mise en évidence d'écarts qui doivent permettre la réflexion sur les causes de ces divergences et initier des actions correctrices.

L'ensemble des travaux préparatoires réalisés par rapport aux prévisions de ventes, de productions et d'achat vont être formalisés dans des budgets opérationnels. La prévision des moyens humains qui rentre en jeu dans les budgets.

1.1.2. Les limites du système classique

Selon GIRAUD Françoise & al (2009 :282), les plans serviraient :

- ❖ à justifier des décisions déjà prises qu'à les préparer ;

Les plans ne favoriseraient pas l'adaptation aux évolutions du contexte. En effet, à trop vouloir respecter ce qui est prévu dans le plan, on créerait des rigidités et on prendrait des décisions inadaptées à la situation réelle ;

- ❖ la pertinence du budget serait contestable car les objectifs seraient imposés par la hiérarchie.

Les budgets conduiraient au cloisonnement entre les différents responsables, car chaque responsable tenterait d'atteindre son objectif sans tenir compte des interdépendances avec les autres entités ;

L'élaboration du plan et du budget tiendrait plus de la procédure technocratique ou comptable que d'une démarche opérationnelle.

Elle serait jugée lourde et coûteuse en temps par les responsables chargés d'y participer, qui estiment que le temps qu'ils doivent y consacrer est prélevé sur un temps plus précieux, celui des décisions opérationnelles.

Enfin, les plans conduiraient les responsables à consacrer leur énergie à obtenir la part la plus importante possible des ressources disponibles puisqu'à rechercher des solutions permettant l'atteinte d'un objectif global.

Aussi, le lien entre la stratégie et le budget serait souvent mal assuré, avec pour conséquence que le budget serait souvent déconnecté de la stratégie.

Toutes ces critiques ne sont pas sans fondement. Pour celui qui a déjà participé à un plan ou un budget y retrouvera des éléments conformes à son vécu.

Si elles conduisent certains auteurs à recommander la suppression pure et simple du budget, l'observation des pratiques montre que le budget reste l'instrument de pilotage le plus utilisé par les entreprises et que peu d'entreprises ont sauté le pas.

1.2. La budgétisation sur le résultat

La mise en œuvre de la GAR au processus budgétaire oblige les praticiens de basculer d'une gestion de moyens à une gestion de résultats.

La budgétisation axée sur les résultats apparaît dans le cycle de budgétisation de la structure.

L'allocation des ressources nous permet d'atteindre les résultats des programmes.

La budgétisation doit prendre en compte :

- ❖ la planification ;
- ❖ la budgétisation ;
- ❖ le suivi et évaluation qui sont des éléments du cycle de budgétisation.

1.3. Les phases, étapes de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats

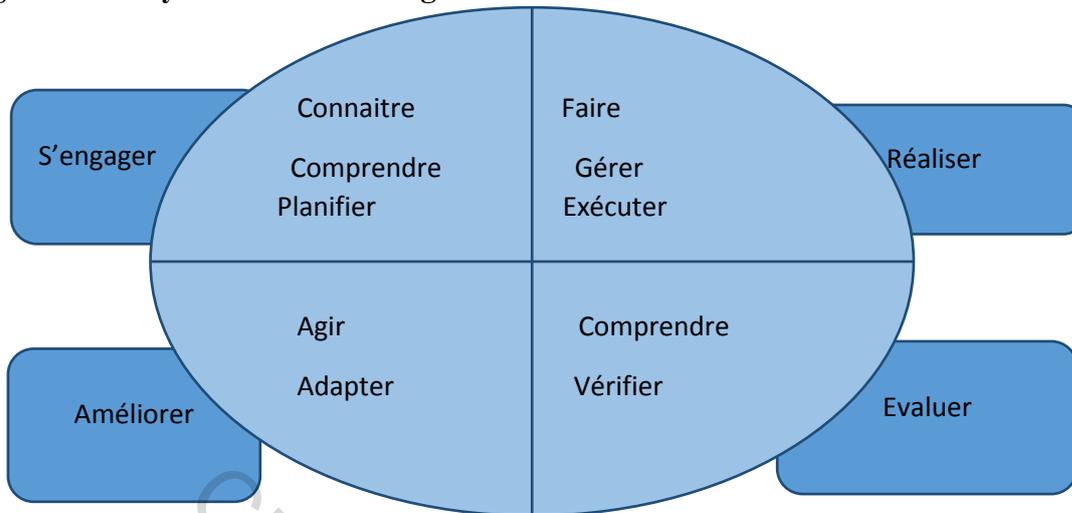
1.3.1. Phases et étapes de la gestion axée sur les résultats

La GAR existe sous trois phases fondamentales que sont :

- ❖ **l'identification et la planification ;**
- ❖ **l'élaboration et formulation ;**
- ❖ **le suivi et évaluation.**

Ces étapes se résument dans un cycle continu d'amélioration des résultats.

Figure 3 : Le cycle continu et intégré de la GAR



Source : AIMF (2011 :5)

Tableau 8: Les phases de mise en œuvre de la GAR

S'engager envers les citoyens	<ul style="list-style-type: none"> -préparer le plan stratégique -préparer le plan annuel -déterminer les orientations et les objectifs -maîtriser son environnement -rédiger des plans d'actions -se procurer un système d'information de gestion
Réaliser les programmes et plans allant à l'atteinte des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> -mettre en place son plan et les programmes -évaluer l'atteinte des résultats et les objectifs à travers des indicateurs
Le rapport auprès	<ul style="list-style-type: none"> - des élus et des partenaires externes -des services techniques - mesurer et évaluer les résultats
Apprendre et s'adapter	<ul style="list-style-type: none"> -dresser le bilan des actions -recueillir les informations - proposer des recommandations pour l'amélioration des services

Source : Plan stratégique LONASE (2017 :6)

Cette phase consiste à l'identification et l'analyse des situations et par la proposition des solutions concrètes.

1.3.1.1. Identification et planification

1.3.1.1.1. L'identification des problèmes

Elle revient à identifier une situation et faire l'analyse avec les acteurs impliqués. Pour ce qui est de la GAR, l'analyse commence par l'identification du problème suivie d'une analyse des causes.

1.3.1.1.2. Analyse des acteurs

Il nous revient de citer les acteurs en fonction de leur domaine d'intervention, leur compétence et leurs apports.

❖ La planification par le cadre de rendement

Le cadre de rendement qui exprime une chaîne de résultats permet d'élaborer le projet par l'exposition des acteurs à une série de questions :

- ❖ quel est le but du projet ?
- ❖ quels résultats à atteindre avec les ressources investis ?
- ❖ quels sont les bénéficiaires du projet ?
- ❖ quelle est la manière la plus adéquate pour sa mise en œuvre ?

❖ La définition des indicateurs et du cadre de mesure

Selon l'ACDI (1999 :18), les indicateurs de mesure sont définis comme des mesures qualitatives ou quantitatives des ressources utilisées, de l'ampleur du rayonnement et des retombées sur le plan de développement.

Suite à la définition des indicateurs, son élaboration nécessite des objectifs et résultats attendus.

Il existe une diversité d'indicateurs :

- ❖ technique ;
- ❖ économique ;
- ❖ fonctionnel ;
- ❖ organisationnel ;
- ❖ social.

Ensuite, il faut partir de l'estimation de la fréquence de la collecte de l'information ou de sa prise en compte.

Le cadre de mesure passe par la prise en compte des éléments suivants :

Tableau 9: Cadre de mesure de rendement

Cadre de mesure de rendement					
	Indicateurs de rendement	Sources de vérification	Méthodes de collectes des informations	Fréquence	Responsabilités
Impact					
Effets					
Extrants					
Activités					
Rayonnement					
Ressources					

Source : AIMF (2011 :11)

❖ **La détermination des hypothèses par l'analyse des risques**

Un risque est défini par BERNARD Barthelemy & al (2004 :11) comme est une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs qui le subissent.

Les risques peuvent être des effets internes et externes qui impactent la bonne atteinte des objectifs.

- ❖ Ils sont **internes** lorsqu'il s'agit de la capacité des ressources humaines, la structure d'autorité ;
- ❖ **externes** lorsqu'il est question de la politique, de l'économie, social ou technique.

1.3 .1.2. Elaboration et formulation

La GAR repose sur une chaîne de résultats qui peut être parcourue de la manière suivante :

Afin d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixé, on réalise les activités grâce aux ressources que l'on va mobiliser.

Les activités produisent des résultats immédiats « extrants » qui permettent d'effectuer le changement « effet » grâce à l'utilisation de ces « extrants ».

Si l'on atteint l'effet, c'est que les résultats intermédiaires sont atteints. Celui- ci contribuant à son tour, à l'atteinte des résultats finaux (impacts).

Cette relation de cause à effet et entre les différents éléments constitue une logique d'intervention appelée « cadre logique axé sur les résultats » ou « cadre logique d'intervention ».

Il présente un format assez semblable au cadre logique utilisé plus communément dans la gestion de cycle de projet.

Tableau 10: Tableau comparatif de logique d'intervention

Logique d'intervention selon le cadre logique « classique »	Logique d'intervention selon la GAR
Objectifs globaux	Résultats finaux/Impact
Objectifs spécifiques	Résultats intermédiaires/Effets
Résultats	Résultats immédiat/Extrants
Activités	Activités
Moyens	Ressources

Source : AIMF (2011 :15)

Etape 1 - Elaboration de la matrice du cadre logique

Cette matrice, qui fournit un instantané de la logique qui sous-tend le projet, comprend les objectifs, les résultats, les activités, les moyens/ressources, les indicateurs et leurs sources de vérification ainsi que les hypothèses et risques.

Selon DELHON Annick & al (2013 : 25), l'objectif global s'exprime généralement en « contribution » aux résultats qui doivent être SMART à savoir :

- ❖ Spécifiques c'est-à-dire qu'ils répondent à la question « quel domaine/nature spécifique de changement ? Quels bénéficiaires ? Où ? » ;
- ❖ Mesurables : Combien ? (mesure du changement) ;
- ❖ Atteignables : peuvent être réalisés ;
- ❖ Réalistes : la solution est cohérente et pertinente par rapport à la réalité défavorable à changer ;
- ❖ Temporels : peuvent être atteints dans la durée du projet.

Etape 2 - Ecriture du projet

Cette étape thésaurise toutes les décisions qui ont été prises durant les phases précédentes. Cela revient à détailler les informations concernant la raison d'être du projet, la pertinence, faisabilité et viabilité des solutions proposées, les modalités d'exécution, de suivi et évaluation du projet, la budgétisation et la gestion financière du projet.

1.3.1.3. Suivi et évaluation des rendements

Etape 1 - La collecte d'informations sur le rendement

Le suivi-évaluation doit examiner le cadre de mesure de rendement déjà élaboré et doit pouvoir répondre aux questions suivantes :

- ❖ les activités et moyens ont-ils permis d'atteindre les résultats escomptés ?

Ce qui revient à vérifier l'efficacité du projet.

- ❖ les résultats ont-ils favorisé l'obtention des objectifs ?

Il s'agit de vérifier l'efficacité du projet.

- ❖ la stratégie choisie a-t-elle permis d'atteindre concrètement les résultats et objectifs ?

Ce qui revient à vérifier la pertinence du projet.

- ❖ le contexte institutionnel, politique, social, organisationnel du projet va-t-il favorisé sa réussite ?

Il s'agit d'analyser les résultats par rapport aux hypothèses et risques.

Les informations collectées permettront de faire des propositions pour l'avenir et feront l'objet d'un rapport.

Les rapports d'étapes fournissent l'occasion :

- ❖ de faire le point sur les réalisations ;
- ❖ d'analyser les défis auxquels il faut faire face ;
- ❖ d'adapter les stratégies en vue d'atteindre les objectifs.

Etape 2 - Le suivi

Le suivi permet d'adapter le projet à l'évolution du contexte en repérant d'éventuelles anomalies en cours d'exécution.

Le suivi constitue alors un moyen de contrôle des prévisions par rapport aux réalisations.

La GAR privilégie un **suivi participatif** qui doit être :

- ❖ peu exigeant financièrement et en termes de temps ;
- ❖ ciblé sur quelques informations et indicateurs ;
- ❖ concerté de manière à ce que le plus grand nombre d'acteurs possibles appréhendent et s'impliquent dans le processus du suivi.

La GAR définit le **suivi optimal** comme étant un suivi continu impliquant les partenaires et axé sur les progrès réalisés dans la poursuite des effets.

Etape 3 - L'évaluation

L'évaluation est un processus plus achevé d'analyse de l'action et de ses résultats.

Dès le départ, l'évaluateur doit établir une stratégie de consultation des principaux intéressés.

Les parties prenantes participent à la définition de ce qui sera évalué, de qui prendra part à l'évaluation, du moment où elle se fera, des méthodes participatives de collecte et d'analyse des données et de la manière dont les constatations seront consolidées.

Etape 4 - La communication des résultats

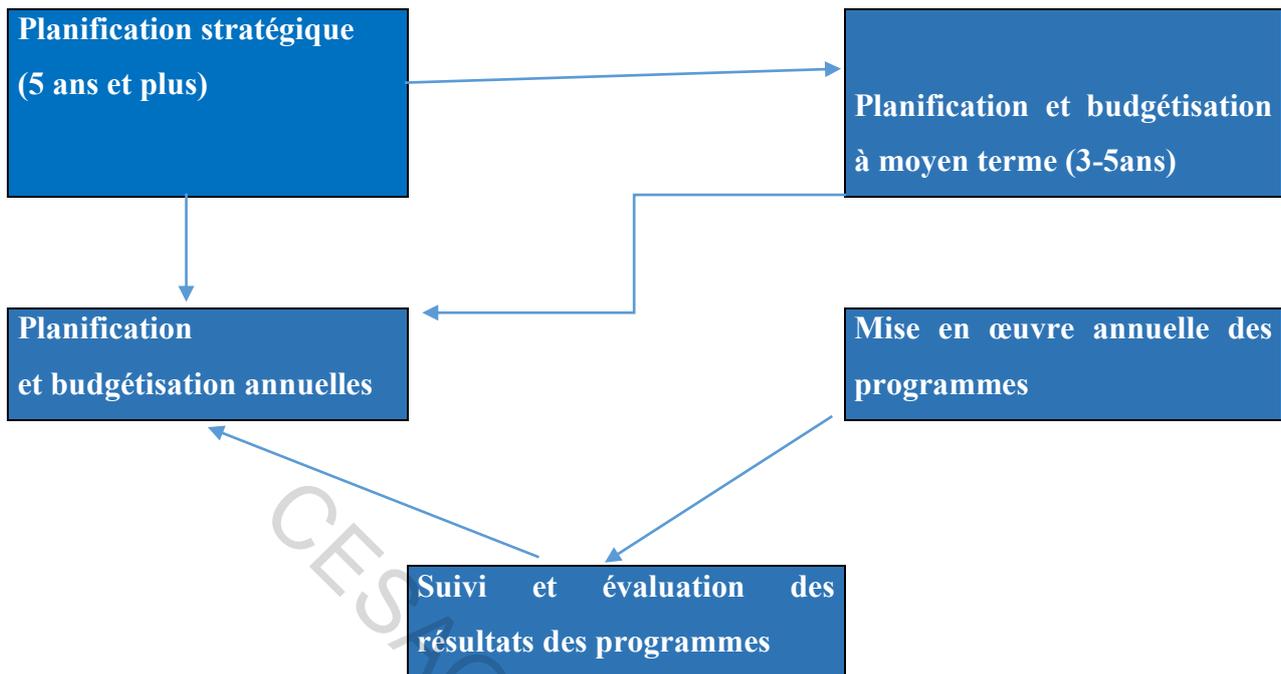
Après l'évaluation du projet établie, il s'agit de rendre compte des résultats à l'interne mais aussi à l'externe.

La communication se fera donc vers les décisionnaires et les instances dirigeantes, mais aussi vers les services techniques et les citoyens, ainsi que vers les partenaires publics ou privés.

Cette communication permettra :

- ❖ aux intéressés d'apprécier le suivi des projets qui ont été mis en œuvre ;
- ❖ le niveau de technicité des informations fournies ;
- ❖ le support utilisé, devront être adaptés en fonction du public qui recevra cette information.

Figure 4: Cycle de la budgétisation axée sur les résultats



Source : Adaptée de la présentation de l'atelier sur GAR de la LONASE (Juin 2014)

1.4. Le budget programme

Le budget moyen au fil du temps est remplacé par le budget programme qui respecte les normes de la GAR.

1.4.1. Contexte du budget programme

Le contexte de la réforme des finances publiques induite par des lois qui porte sur le régime financier de l'Etat.

Elle apporte de nombreuses innovations majeures dans gestion des finances publiques dont : l'introduction d'une nouvelle philosophie de gestion caractérisée par le passage d'une logique de moyens centrée sur la régularité budgétaire à une logique de performance centrée sur l'efficacité de l'action publique ;

Cette logique de performance est traduite par l'institutionnalisation d'une nouvelle méthode de budgétisation basée sur les programmes de politique publique :

le budget programme (budget par objectif);

l'affirmation de la pluri-annualité des dépenses ;

le renforcement de l'information du parlement et l'amélioration de sa capacité de contrôle.

1.4.2. Elaboration du budget programme

Les activités de programmes doivent se faire selon un cadre défini par la planification. Elles sont accompagnées d'un suivi et d'une évaluation pour mesurer les résultats annuels.

L'élaboration du budget-programme (ou encore budgétisation par programme ou axée sur les programmes) est une forme de budgétisation axée sur les performances dans laquelle les dépenses budgétaires sont prévues et gérées par programme.

Les objectifs de chaque programme budgétaire sont clairement précisés et formellement approuvés par le gouvernement et le parlement. Les programmes peuvent se décomposer en sous programmes (ou actions) et/ou en activités, auxquels les IP et les cibles peuvent être associés.

Un système de budget-programme à part entière diffère d'un système de crédits budgétaires non affectés par programme, dans lequel les catégories économiques, telles que les salaires, les biens et les services, les transferts et les investissements, et/ou les catégories administratives (par exemple les entreprises) constituent le point central de la Loi de finances annuelle ou d'une/des loi(s) portant affectation des crédits.

Un premier pas dans l'élaboration du budget-programme est d'établir des programmes budgétaires pour toutes les dépenses du budget annuel.

1.4.3. Définition du programme

Selon DIDIER Leclere (2012 :20), **un programme** est une prévision à court terme voire par semaine, mensuelle, annuel au maximum qui précise dans le détail des contingences du calendrier, les niveaux d'activité, les volumes de facteurs consommés.

1.4.4. Les objectifs du budget programme

Selon HADDAD (2011 :5) le **budget programme** à un certain nombre d'objectifs que sont :

- ❖ octroyer plus de liberté et de responsabilité aux gestionnaires ;
- ❖ renforcer l'efficacité de la dépense publique ;
- ❖ alléger et simplifier les procédures de la dépense publique ;
- ❖ renforcer la déconcentration budgétaire pour favoriser une gestion de proximité qui respecte les attentes des citoyens.

1.4.5. Les avantages du budget programme

Les avantages sont multiples entre autres :

- ❖ perspective pluriannuelle ;
- ❖ prévisions de ressources basées sur le cadrage macroéconomique et les prévisions de recettes ;
- ❖ budget par programme ;
- ❖ unification du processus de formulation budgétaire ;
- ❖ flexibilité dans l'allocation des ressources à moyen terme ;
- ❖ gestion axée sur les moyens Gestion axée sur les résultats ;
- ❖ existence d'indicateurs de performance définis avant l'intervention publique (ex-ante) ;
- ❖ existence d'un lien entre les priorités nationales et les objectifs sectoriels.

Conclusion du chapitre 2 :

D'abord, ce chapitre nous a permis de faire la distinction entre le budget classique et le budget programme.

Ensuite, il nous a permis de relever les limites de la budgétisation classique puis nous à donner quelques objectifs du budget programme.

Enfin, il nous a fourni les étapes de l'élaboration du processus budgétaire axé sur les résultats à travers ces différents enchainements, ainsi que les cycles de la budgétisation axé sur les résultats. Les étapes de la GAR.

Nous sommes donc en face à un système très probable qui a besoin d'être analysé de façon permanente à travers un modèle d'analyse.

Chapitre 3 : méthodologie de l'étude

Section 1 : présentation du modèle d'analyse

Le présent chapitre s'inscrit dans une logique descriptive de l'organisation de notre système budgétaire et la gestion axée sur les résultats de la LONASE.

Il nous permettra dans un premier temps, de présenter la méthodologie adoptée pour la réalisation de notre étude à travers le modèle d'analyse que nous déroulerons tout au long de notre travail ainsi que, les outils et techniques à utiliser.

1.1. Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche dans une étude décline la démarche que l'on adopte afin de cerner les différentes étapes du sujet traité.

Dans l'optique d'atteindre les objectifs de la présente étude et ainsi trouver une réponse au problème qu'elle traite, nous avons formulé des hypothèses et adopté une méthodologie scientifique, celle-ci s'aperçoit à travers le modèle d'analyse et les outils de collecte des données. Nous présenterons ainsi la population faisant l'objet de cette étude.

1.1.1. Hypothèse de recherche

Au regard des objectifs que nous nous sommes fixés pour la réalisation de notre travail, nous proposons les hypothèses suivantes :

- ❖ donner le cadre de réalisation du système budgétaire;
- ❖ décrire la démarche à suivre pour l'élaboration du budget programme à la LONASE.

Ces hypothèses seront confirmées ou infirmées dans la suite de notre étude.

1.1.2. La population Cible

Dans le cadre de ce travail sur le système budgétaire axé sur les résultats de la LONASE, nous aurons à rencontrer le personnel de la Direction du Contrôle de gestion, ainsi que les différents intervenants dans le système budgétaire.

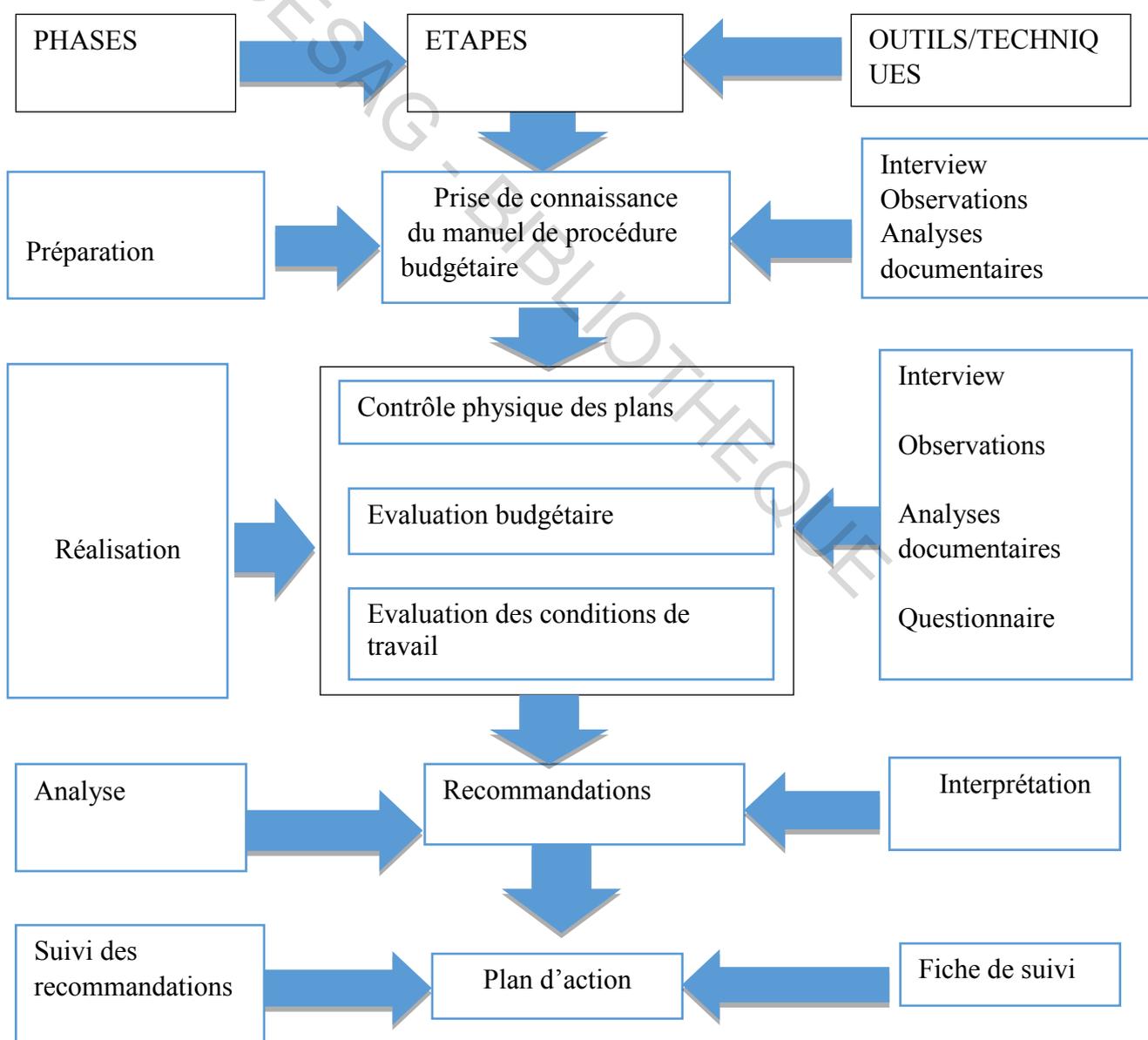
Nos principaux interlocuteurs seront le Directeur du Contrôle de gestion, le chef de l'agence et les opérationnels pour la collecte des données nécessaires à la réalisation dudit travail.

1.1.3. Schéma de Modèle d'Analyse

Le modèle d'analyse décline clairement notre démarche adoptée ; il est le résumé sommaire de tous nos travaux à effectuer. Il met également en exergue les outils et les techniques de collecte que nous comptons utiliser pour y parvenir.

Ce modèle que nous proposons et qui a été conçu sur la base de notre thème de recherche est le suivant :

Figure 5 : Schéma de modèle d'analyse



1.1.4. Collecte des données

La collecte consiste à recueillir grâce à des outils, un maximum d'informations sur le fonctionnement et la description des procédures du processus budgétaire qui se fera auprès des différents responsables de l'entreprise et des acteurs intervenant dans le système budgétaire.

Ainsi, pour réaliser notre étude nous avons utilisé un certain nombre de technique et d'outils afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation de notre objectif : il s'agit de de l'interview, l'observation et l'analyse documentaire.

1.2. L'interview

Selon LEMANT (1995 :181), « l'interview est un entretien avec une personne en l'interrogeant sur ses actes, ses idées, etc. et de divulguer la teneur de l'entretien ». L'interview permet d'obtenir des éléments d'analyse et d'orientation générale du processus budgétaire. C'est un outil très important pour la qualité des informations spécifiques recherchées.

Dans notre cas, nous aurions à interroger certains acteurs de la société notamment le Directeur du contrôle de gestion et quelques responsabilités. Ce qui nous guidera et permettra d'avoir une connaissance sur l'organisation de la Direction Contrôle de gestion.

Cela nous permettra de confronter les procédures avec la pratique à travers une description des tâches des différents intervenants du processus budgétaire, et d'orienter nos recherches.

Nous aurons des discussions formelles avec les collaborateurs de la LONASE, les directeurs opérationnels de la structure afin d'explorer les objectifs poursuivis par notre étude, d'explorer notre méthodologie de travail et de recueillir leurs besoins et leurs attentes éventuels.

1.2.1. L'observation

L'observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur (LEMANT, 1995 :201).

C'est une phase pendant laquelle l'exécution des tâches par les différents acteurs constitue le centre d'intérêt afin de mieux nous imprégner des activités qui jalonnent tout au long du processus du système budgétaire ainsi que de sa mise en place.

Durant notre séjour au niveau de la direction, l'observation physique sera déterminante dans notre compréhension des tâches liées au système budgétaire. Elle nous permettra de faire une comparaison entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait afin de faire ressortir la différence.

1.2.2. L'analyse documentaire

Selon BLANQUET (2004 :2), « l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non. » C'est l'ensemble de la documentation reçue, relative au fonctionnement, aux activités de la LONASE. Ce sont les textes réglementaires et législatifs, l'organigramme et autres documents internes spécifiques à l'organisation du système budgétaire. Ces derniers constituent une source d'information efficace. L'analyse documentaire nous permettra de compléter les informations collectées par le biais d'interviews et d'observations.

Après cette phase de collecte, nous allons procéder à l'analyse des données recueillies sur la base d'un certain nombre d'outils dans le but d'approfondir les pistes d'amélioration qui s'y dégageront.

Pour notre étude, nous aurons à procéder à l'analyse des documents suivants :

- ❖ l'organigramme de l'entreprise ;
- ❖ les rapports d'activités, le compte de résultat, le budget de l'entreprise ;
- ❖ le bilan social ;
- ❖ le plan stratégique de l'entreprise ;
- ❖ les plans d'actions.

En plus généralement, tous les documents relatifs à l'activité, au fonctionnement de l'entreprise. Tous ces documents nous permettront de faire une évaluation quantitative et qualitative du système budgétaire.

1.3. Analyse des données

L'analyse des données va permettre d'effectuer la comparaison entre les informations recueillies lors de l'analyse documentaire, de l'observation et l'interview ci-avant développées.

Suite à la collecte des informations, nous aurons à procéder à l'analyse et aux différentes interprétations. A cette étape, nous aurons recours à certains logiciels tels que Word et Excel et ACCESS pour procéder à l'analyse des données.

1.4. Le Questionnaire

Le questionnaire est l'un des moyens les plus utilisés pour prendre connaissance de l'entreprise.

C'est une technique d'interrogation individuelle, standardisée, composée d'une suite de questions présentées dans un ordre prédéfini.

Le questionnaire renseigné comporte des réponses et des questions qui, une fois analysés, permettent d'identifier pour chaque tâches les dispositifs du système budgétaire existants et par ricochet de relever les forces et faiblesses de notre dispositif de la direction.

Conclusion du chapitre 3 :

Ce chapitre sur la méthodologie d'analyse nous a permis de faire une présentation des méthodes d'analyse afin d'atteindre notre objectif.

Aussi, il nous a relaté les différents modèles d'analyse dont nous aurions besoin pour notre recherche. Il s'agit de l'entretien, les collectes d'information, l'interview...

Enfin, ces collectes d'informations nous permettront de formuler des analyses. Aussi, des analyses seront faites à travers des logiciels comme Word et Excel.

Notre objectif sera d'analyser notre système budgétaire axé sur les résultats.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie :

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer que la revue littéraire nous a permis de comprendre les aspects théoriques du système budgétaire et de la GAR.

Elle nous a permis de comprendre au chapitre 1, des définitions de notre thème de mémoire, les éléments de la mise en œuvre de la GAR et du système budgétaire, ses différentes phases et les différents avantages.

En ce qui concerne le chapitre 2, nous avons vu les concepts de la GAR, ses avantages et le cadre de sa mise en œuvre.

Le chapitre sur la méthodologie d'analyse quant à lui, nous a fait un briefing sur les présentations du modèle d'analyse et les outils d'analyse de données.

Enfin, le chapitre 3 sur le processus budgétaire par les résultats nous a donné un aperçu du budget programme, ces objectifs.

Nous serons face donc à un système budgétaire axé sur les résultats d'une structure qui a besoin d'être connue et d'être analysé.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'ETUDE**

Introduction de la deuxième partie :

Cette deuxième partie est consacrée à la présentation générale de la LONASE. Elle nous permettra de faire la connaissance de notre structure avec le contexte pratique de notre système budgétaire axé sur les résultats.

À cet égard, ce volet pratique du travail sera réalisé en deux (2) points :

- ❖ la présentation de la LONASE suivi de l'état pratique du système budgétaire, exercice de confrontation de la bonne pratique décrite dans la revue de la littérature à la réalité sur le terrain, c'est à dire la description de l'existant (chapitre 1 de l'ensemble) ;
- ❖ présentation et analyse des résultats obtenus et recommandations suivi de plan de mises en œuvre (chapitre 3 et 4 de l'ensemble).

Chapitre 1 : Présentation de la LONASE

La connaissance de l'environnement budgétaire d'une organisation ou d'une structure faisant objet d'une quelconque évaluation est toujours capitale, car elle permet au Contrôleur de Gestion d'orienter ses actions.

Le présent chapitre a pour objectif de présenter la LONASE à travers ses missions, son fonctionnement ainsi que son organisation.

Section 1 : Présentation Générale

1.1 : Historique de la LONASE

La LONASE a été créée le 29 juillet 1966 par un citoyen français du nom de Jean Luc DEFAIT qui fut le premier Directeur Général.

A cette époque, l'activité de la LONASE se limitait à la commercialisation d'un seul produit : la loterie à chiffres communément appelée loterie traditionnelle. La LONASE avait le statut de société anonyme (SA) avec un capital de 25 millions de FCFA.

Le Directeur Général assurait à lui seul la gestion de la société avec un monopole de l'exploitation des jeux de loterie sur l'ensemble du territoire sénégalais en vertu de la loi N°66-22-1966 autorisant l'institution d'une loterie nationale et du décret 66-306 du 21 avril 1966 fixant les conditions d'application de cette loi.

En contrepartie, le concessionnaire paie une redevance à l'Etat et s'engage à investir une fraction de son bénéfice comptable annuel dans des projets de développement au Sénégal.

La LONASE a réalisée en très peu de temps d'énormes bénéfices, ce qui va pousser l'Etat à lui porter un regain d'intérêt et à mettre en œuvre un processus d'appropriation de tout le capital de la société.

Ainsi en 1973, l'Etat rachète au concessionnaire 80% du capital. La LONASE devient alors une société d'économie mixte avec un capital de 50 millions.

A partir de 1977, l'Etat acquiert les 20% du capital restant et la société restera jusqu'en 1986 une société nationale de fait au capital de 100 millions de FCFA.

L'année 1987 est une année charnière pour la LONASE car c'est à partir de cette date et en vertu de la loi 87-43 du 28 décembre 1987, qu'elle devient une Société Nationale de droit avec un capital de 110 millions de FCFA. Le PMU a été lancé la même année (5 février 1987).

Au départ, le tiercé, un jeu du PMU ne faisait que 6 millions par semaine, 12 mois plus tard, ce chiffre a été multiplié par 40 ; ceci justifie largement les raisons de l'appropriation par l'Etat de cette structure pour fonder ses politiques d'actions de développement.

De 1983 à 1995, le chiffre d'affaires est passé de plus de 2,064 milliards CFA à près de 22,052 milliards. Ce chiffre d'affaires ne cesse de s'accroître.

Au 31 mars 1996, la LONASE comptait un effectif de plus de 401 agents dont plus de 71 cadres.

En plus de ce personnel permanent, elle disposait de 2500 vendeurs à la commission, 350 vacataires ou prestataires, contribuant ainsi à la difficile résolution du problème de l'emploi des jeunes.

L'ouverture de bureaux et agences dans les régions, participe à la diminution d'une certaine mesure à l'exode rural.

Actuellement, les effectifs sont de plus de 511 agents au 31 Décembre 2015, pour un taux d'encadrement de 25%. Avec l'automatisation du système d'exploitation des jeux, le regroupement des vendeurs a réduit leur nombre correspondant à 1000 terminaux de ventes.

La LONASE a connu treize directeurs généraux et commercialise plus d'une vingtaine de produits de ses débuts à aujourd'hui allant de la loterie traditionnelle à d'autres produits :

- ❖ **jeux de pronostics** (basés sur la réflexion, la documentation, les échanges comme le PMU avec plusieurs variantes, le pari- foot) ;
- ❖ **jeux de grattage** (ou jeux instantanés) comme le AMKO, DARE DARE et de tirage.

Avec le développement des TIC, d'autres types de produits ont vu le jour et ont été mis sur le marché :

❖ les jeux SMS.

Présentement, la LONASE a son siège à l'immeuble de la foire (Autoroute Seydina Limamoulaye x VDN à proximité de l'échangeur du CICES) et son capital est passé à 998 870 000 de FCFA.

Son évolution au plan institutionnel de 1966 à 1987 qui traduit l'intérêt des pouvoirs publics, a abouti à la concession du monopole de l'exploitation de l'ensemble des jeux de hasard, de loterie et jeux assimilés sur tout le territoire du Sénégal, consacrant ainsi la place privilégiée de la LONASE dans l'économie nationale, comme un puissant adjuvant aux ressources traditionnelles essentiellement constituées d'impôts et de taxes.

1.2 : Mission de la LONASE

La loi 87-43 du 28 Décembre 1987 définit la mission de la LONASE en ces termes :

Elle a pour objet l'exploitation de toutes formes de loteries, jeux de hasard, pronostics et assimilés.

Soucieux d'organiser, de réguler et de moraliser l'environnement ludique sénégalais, l'Etat a concédé un monopole pour l'exploitation de l'ensemble des activités liées à l'objet de la LONASE.

A cette mission formelle s'est greffé au fil du temps le concept de développement social de la nation. La LONASE avec ses bénéficiaires contribue de manière significative au développement dans le domaine social ce qui en fait une entreprise au service du social à cause de sa politique de solidarité et d'assistance à la population.

La poursuite de cette ambition exige de sa part la recherche constante d'une meilleure satisfaction de la clientèle, une rigueur sans cesse accrue des procédures de traitements et la garantie des opérations de jeux.

1.3 : Organisation de la structure

Le système d'organisation de la LONASE est composé d'un conseil d'administration, d'une direction générale à sa tête :

- ❖ un Directeur Général assisté d'un Secrétaire Général ;
- ❖ de trois conseillers spéciaux ;

- ❖ de dix Directeurs opérationnels ;
- ❖ de Conseillers chargés de mission ;
- ❖ de Chefs de cellules.

La LONASE, comme société nationale de droit, est organisée par le décret d'application à la loi 87-43 du 28 Décembre 1987 et un cahier des charges fixant les conditions et modalités d'exploitation de cette structure sur toute l'étendue du territoire national.

Ce texte organisant en pratique le fonctionnement de la société tourne autour de quatre axes :

- le monopole (ou de concession de service public) accordé à la LONASE ;
- l'organisation technique de différents types de jeux ;
- les relations entre la LONASE et les vendeurs ;
- les charges, obligations et droits particuliers de cette société.

1.4 . Les organes de direction

1.4.1. Le Conseil d'Administration

La société est administrée par un Conseil d'Administration dont les membres sont :

- ❖ les représentants du secrétariat général de la Présidence, du Ministre des finances ;
- ❖ un trésorier général ou son représentant ;
- ❖ les représentants de la tutelle ;
- ❖ le contrôleur financier ;
- ❖ ainsi que le Directeur Général de la société.

A leur tête, il y a un Président nommé par le Président de la République. Les délibérations sont soumises à des règles strictes de quorum, de majorité en conformité avec celles d'organisation prévues à cet effet et, les décisions prises à la majorité des votants.

1.4.2. La Direction Générale

La LONASE est dirigée par un Directeur Général nommé après avis du ministre de tutelle et, sur proposition du Conseil d'Administration (loi Du 26 juin 1990, article 19).

Il veille à l'exécution des décisions prises par les organes délibérants et les autorités de tutelle.

Il veille aussi à l'exécution du budget et représente la LONASE en justice ; présente annuellement au Conseil d'Administration, les états financiers, le rapport social de l'entreprise et rend compte de ses activités au Conseil d'Administration.

Pour ce qui est des structures prévues pour cette société, le décret d'application prévoit, outre les structures dirigeantes comme :

- ❖ le Conseil d'Administration ;
- ❖ la Direction Générale ;
- ❖ un contrôle interne et de gestion ;
- ❖ une structure juridique.

Mais, avec l'envergure prise par cette société, tant en termes de diversification de produits, de chiffre d'affaires, de maillage du territoire national, d'effectifs, les structures directionnelles, de staff et techniques ont été développées (pour les structures directionnelles.

1.5 . Les différentes directions

1.5.1. La Direction de l'Administration Générale et des Moyens Généraux

Elle est chargée de :

- ❖ gérer les activités liées à l'acquisition de biens et de services
- ❖ assurer la gestion administrative

1.5.2. La Direction du Capital Humain

Elle est chargée de :

- ❖ fournir à l'organisation les ressources humaines de qualité et en quantité ;
- ❖ optimiser l'allocation des ressources humaines de qualité à l'organisation.

1.5.3. La Direction Financière et Comptable

Elle permet de :

- ❖ fournir une information financière et comptable fiable ;
- ❖ assurer la gestion financière.

1.5.4. La Direction Marketing et Communication

Elle est chargée de :

- ❖ mettre en œuvre la politique marketing et communication ;
- ❖ la gestion des activités de vente des produits.

1.5.5. La Direction de l'Audit et de l'Inspection des Jeux

Elle est chargée de :

- ❖ mettre en œuvre les décisions des organes directeurs ;
- ❖ donner une assurance raisonnable au bon déroulement des activités ;
- ❖ sauvegarder le patrimoine ;
- ❖ assurer la faisabilité des informations financières et comptables ;
- ❖ conseiller ;
- ❖ fonctionnement.

1.5.6. La Direction du Contrôle de Gestion

Cette direction est chargée d' :

- ❖ assister la Direction Générale dans le pilotage de l'entreprise ;
- ❖ et assurer la gestion budgétaire.

1.5.7. La Direction du Centre Médical du Travail(CMT)

Ce service est chargée de :

- ❖ assurer les soins curatifs et urgences médico-chirurgicales tout en menant des actions de prévention ;
- ❖ renforcer la sécurité des travailleurs et améliorer leurs conditions de vie et de travail dans l'entreprise ;
- ❖ étudier les postes de travail.

1.5.8. La Direction des Systèmes d'Informations

Elle est chargée de :

- ❖ assurer l'exploitation de l'ALR et du PLR à travers un système automatisé performant et stable ;

- ❖ accompagner la LONASE dans sa stratégie de modernisation en portant les jeux traditionnels vers de nouveaux canaux (terminaux, mobile, internet...) et exploitation de nouveaux jeux (sms, virtuels...);
- ❖ accompagner les directions opérationnelles dans leur fonctionnement au quotidien et leur apporter des solutions automatisées;
- ❖ offrir à toutes les entités de la LONASE des services informatiques de qualité et répondant aux standards internationaux.

1.5.9. La Cellule Juridique

Ce département prend en compte la cellule juridique et les divers départements, services, bureaux, sans compter les agences commerciales et bureaux PLR au 1^{er} trimestre 2013.

1.6. Les produits de la LONASE

Tout comme le cahier des charges ne faisant état que de quelques produits à exploiter (JONI JONI, PMU, PARIFOOT), dont certains arrivés à maturité puis, remplacés. Depuis un certain temps, la structure organisationnelle aussi s'est adaptée à la stratégie de développement de la société. En externe, la LONASE a fait œuvre pionnière en Afrique notamment en ce qui concerne le PMU.

C'est à Dakar que beaucoup de cadres des loteries africaines ont choisi d'être formés par des stages et séminaires qui s'y sont succédé plusieurs fois, cela lui ayant conféré un leadership continental.

Sur le plan intercontinental et mondial, elle est membre fondatrice de l'Association Africaine des Loteries d'Etat (AALE constituée à Dakar en 1981) devenue Association des Loteries d'Afrique (ALA) qu'elle a eu à présider en 1994 outre d'autres assemblées qu'elle a eu à abriter; elle est aussi membre de la WLA (World Lottery Association ou Association Internationale des Loteries) dans laquelle elle est membre du comité exécutif.

1.7. Le fonctionnement de la LONASE

Il se fait à travers le mécanisme de la concession. En contrepartie, une redevance de 10% des recettes et taxes diverses (droits de timbres 3% du chiffre d'affaires brut). En termes de redistribution, 60% du chiffre d'affaires sont servis aux souscripteurs.

1.8. La structure organisationnelle

Celle de la LONASE correspond à la structure hiérarchique (on line) et la structure fonctionnelle (staff).

Il existe aussi beaucoup de services déconcentrés comme les agences qui comprennent en leur sein des bureaux.

Le pouvoir y est de type vertical, très centralisé. Chaque structure dépend d'une autre.

A côté du pouvoir hiérarchique détenu légalement, on y trouve comme dans chaque organisation, l'influence des acteurs divers. Ici, nous avons une bonne entente, cohésion sociale : il s'agit de représentants sociaux, personnels cadre ou non cadre divers, amicales de personnels et, même des partenaires commerciaux (vendeurs...).

1.9. La commercialisation des produits

Pour la commercialisation de ses produits, un système d'intermédiation est utilisé. Au départ, nous avons le courtage (à travers quelques sociétés, commerces) et des vendeurs commissionnaires. De nos jours, le système de rémunération des ventes à la commission par des vendeurs indépendants subsiste.

Pour l'organigramme voir en annexe.

Conclusion du chapitre 1 :

Ce chapitre portant sur la présentation de la LONASE nous a permis de comprendre la structure qui nous a donné le privilège de faire notre stage.

Aussi, il nous a permis de comprendre son historique, sa date de création, sa forme juridique, sa politique de migration de société d'Etat, sa politique de rachat par l'Etat Sénégalais.

Enfin, il nous a permis de comprendre l'organisation, son fonctionnement, sa mission et les différentes directions et aussi les missions affectées à chaque direction opérationnelle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : description de la procédure d'élaboration du budget de la LONASE

Section 1 : les étapes de l'élaboration du budget

La règle de gestion applicable à l'élaboration du budget passe par le découpage de la société en centre de responsabilité. Ce découpage passe par une fine description budgétaire opérationnelle.

1. Les étapes du budget

Il faut rappeler qu'avant la mise en place de la GAR, la LONASE utilisait le budget objet. Mais depuis sa mise en place seule le budget programme est utilisé.

L'élaboration des budgets de la LONASE comprend quatre étapes :

1.1.La lettre d'orientation budgétaire

Le Directeur Général de la LONASE transmet une lettre d'orientation stratégique, dans laquelle les objectifs globaux à atteindre sont fixés aux responsables.

Les orientations ont été élaborées et fixées en fonction des objectifs déclinés dans le plan stratégique 2017-2019.

A partir de ces objectifs fixés par la Direction Générale, chaque responsable budgétaire prépare son budget sectoriel.

1.2.La préparation des plans d'action et budgets sectoriels

1.2.1. La préparation des plans d'actions

Le budget de la LONASE constitue une occasion de précisions des opérationnels, aussi d'avoir une réflexion structurée sur leur mode d'organisation, de se fixer des objectifs et de réfléchir aux moyens nécessaires pour les atteindre.

Chaque responsable va établir son plan d'actions correspondant aux objectifs du plan stratégique et procéder au chiffrage des coûts des actions.

1.2.2. Les budgets sectoriels

Le budget sectoriel de la LONASE comprend :

- ❖ les investissements à réaliser ;
- ❖ les produits à réaliser ;
- ❖ les charges à payer ;
- ❖ les résultats escomptés.

1.3. La transmission des budgets sectoriels

Après préparation des budgets sectoriels, les responsables budgétaires les transmettent via le PHEB à la Direction Générale sous le timbre du Contrôleur de gestion avant la date limite du 30 octobre.

En cas de non-respect des délais ou absence de propositions budgétaires de la part d'une direction ou d'un département de la LONASE, le budget de l'exercice précédent lui est reconduit.

1.4. Arbitrage et Adoption du budget définitif

1.4.1. Arbitrage du budget

Convoqué, le Comité d'Arbitrage procède à l'arbitrage des propositions budgétaires. Il va comparer ces dernières avec les objectifs de la Direction Générale et chaque Direction opérationnelle va essayer de défendre sa proposition budgétaire.

1.4.2. L'adoption du budget

Une fois le budget validé par le comité d'arbitrage, le Conseil d'Administration l'examine, l'adopte. Afin, le Contrôleur de Gestion diffuse le support (le budget) aux personnes concernées.

Le processus budgétaire annuel doit être achevé avant le début de l'exercice budgétaire en cours pour ne pas bloquer le fonctionnement de la LONASE.

Section 2 : exécution et suivi du budget

2.1. L'exécution budgétaire

Le budget ne peut être exécuté qu'après son adoption par le Conseil d'Administration.

L'exécution budgétaire commence dès l'ouverture de l'année budgétaire. Le principe de l'exécution du budget est « qu'aucune dépense ne peut être engagée si elle n'est pas prévue et inscrite au budget », sauf dérogation du Directeur Général.

Au cas où pour une dépense indispensable le budget est épuisé, le DG doit veiller à obtenir une autorisation du PCA pour affecter aux postes déficitaires les crédits des postes excédentaires. Chaque structure réalise ses opérations à partir du budget approuvé.

Pour chaque opération à réaliser, il faut vérifier préalablement la situation d'exécution budgétaire qui consiste à consulter dans le logiciel PHEB pour voir la disponibilité du solde. Il faut s'assurer que l'exécution budgétaire se fasse correctement et pour cela un suivi budgétaire est nécessaire.

2.2. Le suivi budgétaire

2.2.1. Le suivi budget d'exploitation

En ce qui concerne le **budget d'exploitation**, les Directeurs opérationnels envoient un projet de budget accompagné d'un plan d'actions au Contrôleur de Gestion. Celui-ci procède par consolidation à l'établissement du budget d'exploitation de la LONASE.

2.2.2. Le suivi du budget de vente

Concernant le budget des ventes, le Chef du CR établit son budget de vente sur la base des informations relatives à son chiffre d'affaires réalisé au cours des trois derniers exercices budgétaires. Puis, envoie son budget de vente à la Direction du Contrôle de Gestion.

Le Contrôleur de Gestion (CG) centralise les budgets de ventes des CP (Centre de Profit) procède en rapport avec les CP à l'étude, aux discussions et si besoin aux amendements pour l'adoption du projet du budget des ventes.

Le responsable du Centre de Profit transmet le projet de budget à la Direction Générale (DG) sous le timbre du CG.

Le CG fait la distinction entre les charges d'activité et celles de structure. Puis, procède par établissement du budget. Enfin, présente son budget au cours des séances de travail avec la DMC (Directeur Marketing et Communication), DMC en collaboration avec la Direction du Système d'Information (DSI) et la Direction Administrative et de Gestion d'Entreprise (DAGE).

2.2.3. Le suivi du budget d'achat

Concernant le Budget des achats, le DMC envoie les prévisions quantifiées de supports de jeux au C G. Le Contrôleur de gestion reçoit les prévisions quantifiées de supports de jeux, puis détermine le prix de revient unitaire de chaque type de support de jeux.

Ensuite, il procède à la valorisation des quantités prévues par agence transmet enfin le budget des achats à la Direction Générale sous le timbre du CG.

2.2.4. Le suivi du budget des services administratifs

Concernant le budget des services administratifs, chaque structure prend en compte le niveau des effectifs utiles et les variations moyennes à prévoir dans les tarifs de rémunération.

Ensuite, il établit ses prévisions en matière de charges de structure et d'activité. Enfin, il transmet leur projet de budget à la DG sous le timbre du CG.

2.2.5. Le suivi du budget des investissements

Concernant le budget des investissements, le Chef du CR établit ses prévisions quantifiées en matière d'investissement, puis il le transmet à la DAGE.

La DAGE à son tour vérifie puis valide et les transmet au CG. Le Contrôleur de gestion valide à son tour et les transmet à la Direction Générale pour validation définitive.

Les Directeurs opérationnels envoient leurs plans d'actions et projets de budgets au DG sous le timbre du Contrôleur de gestion.

Le CG transmet par le biais de son secrétariat tous les plans et les budgets des chefs de structure au contrôleur de gestion. Il reçoit les avant- projets de budgets accompagnés des plans d'actions sectoriels des différentes directions.

Le CG procède à la sommation des budgets sectoriels et des documents de synthèse qui en découlent (le budget général, les comptes de gestion prévisionnelle et le budget prévisionnel de trésorerie) ensuite il établit le résultat budgétaire provisoire.

Enfin, il soumet au Directeur Général la convocation de la Commission d'Arbitrage Budgétaire (CAB).

Elle reçoit les avant-projets de plan d'action et de budget, les états de centralisation et le résultat provisoire, discute en plénière sur les avant-projets sectoriels, fait la synthèse des discussions issues des plénières. Ensuite établit le projet de budget, enfin dresse la synthèse pour élaborer le projet de budget de la société.

Le Contrôleur de gestion fait parvenir le projet de budget aux Administrateurs par le biais de son secrétariat, reçoit le projet de budget. Enfin, il convoque le CA pour l'examen et l'adoption du budget.

La DG se réunit, examine et adopte le budget. Enfin, le PCA transmet à chaque directeur opérationnel le budget final approuvé et validé.

2.2.6. Le suivi des dépenses

Concernant les dépenses, la DAGE se connecte à PHEBWEB et crée une demande d'achat, renseigne le titre de la demande et le libellé, puis l'enregistre ensuite valide la DA.

Quand la DA apparaît au niveau du CG, il la valide à son tour. Le CG vérifie via le PHEB que la dépense est budgétisée et que le crédit existe.

Le cas échéant le contrôle de gestion valide la DA dans le cas contraire il rejette la DA.

2.2.7. Le suivi des recettes

Concernant les recettes, le Chef du CR reçoit de la Direction Marketing et Communication les chiffres d'affaires réalisés par agence.

Le CG renseigne sa fiche de suivi budgétaire ensuite dresse un état mensuel d'exécution budgétaire, dégage et analyse les écarts enfin établit le rapport trimestriel d'exécution budgétaire.

Le CG transmet au DG le rapport trimestriel d'exécution budgétaire puis transmet le rapport trimestriel d'exécution budgétaire. Il transmet le rapport trimestriel d'exécution budgétaire

aux administrateurs, convoque les administrateurs en réunion du conseil d'administration pour l'exécution budgétaire enfin, il adresse une demande au DG.

Le DG reçoit la demande, il à son paraphe la demande et impute au Conseiller chargé des Affaires Sociales (CCAS)/DMC/DRH.

Le CCAS prépare la note d'acceptation préalable, soumet la note au DG pour signature. Le DG transmet la note au CG pour visa.

Le CG crée l'engagement puis scanne le document signé.

Le DG joint à l'engagement le document signé puis valide l'engagement à son tour.

L'engagement est validé soit par le Contrôleur de Gestion ou par le Directeur Général. L'engagement validé est imprimé et transmis au DFC avec la demande initiale et la lettre du CCAS/DMC/DRH pour liquidation.

Conclusion du chapitre 2 :

Ce chapitre intitulé description du processus budgétaire, nous a fournis en sa section 1, les étapes du processus budgétaire que sont la lettre d'orientation budgétaire, la préparation des plans d'actions sectoriels, la transmission du budget sectoriel et l'arbitrage budgétaire.

Ensuite, sa section 2, nous a tout d'abord fait une description du suivi budgétaire de la LONASE.

Enfin, il nous a établi une évaluation budgétaire depuis les démarches opérationnelles, les traitements de dépenses budgétaires jusqu'à sa validation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : analyse du système budgétaire et recommandations

Notre analyse du système budgétaire s'est faite suite à une observation de notre processus, nos activités et nos tâches sur une période bien définie. Cette période allant du 2 Novembre au 3 Mars 2018 nous a permis d'analyser les faits comportementaux.

Aussi, cette analyse s'est faite à travers des observations. Elle nous a permis d'avoir des informations validées en entretien par nos responsables opérationnels et les membres du contrôle de gestion.

Section 1 : analyse du processus d'élaboration du système budgétaire

Notre analyse du système budgétaire passait par des éléments que nous avons libellé par en ces étapes :

- ❖ l'organisation ;
- ❖ planification ;
- ❖ l'exécution et le suivi.

1.1.L'organisation de la LONASE

La LONASE pour pouvoir atteindre ses objectifs, a mis sur place un organigramme en liaison avec la gestion axée sur les résultats.

Cet organigramme est une représentation des liens et des relations fonctionnelles qui existent entre les éléments et les individus d'une organisation. Il sert à indiquer la répartition des tâches, qui sont décrites. Notre organigramme de type pyramidal et vertical décentralisé permet de véhiculer les informations depuis le top management jusqu'aux opérationnels.

Notre analyse de cet organigramme, nous pousse à affirmer qu'elle est la meilleure représentation des liens et des relations. Elle donne une bonne corrélation entre les cœurs métiers et opérationnels. Par contre, notre organisation adopte une bonne planification qui passe par la fixation des objectifs et la construction des plans d'actions.

Une organisation n'est efficace si la structure n'a pas une bonne planification.

1.2. La planification

Concernant la planification, elle débute par la fixation des objectifs opérationnels. Cette fixation est stipulée et décrite dans le plan stratégique de développement à l'horizon 2017-2021.

Notre analyse révèle qu'en début d'année, la Direction Générale a fixé des objectifs chiffrés à chaque agence via son chef d'agence. Cette politique avait pour but d'accroître sa rentabilité financière décrite dans le plan stratégique de développement.

Aussi, des objectifs fixés aux Directeurs opérationnels ont été respectés. Ces objectifs ont été fixés selon un planning et un chronogramme que les structures ont fait l'effort de respecter pour la bonne marche de l'organisation.

L'analyse du plan stratégique nous a montré qu'il existe une bonne planification à la LONASE et que les délais proscrits dans le plan ont été respectés et l'objectif assigné a été atteint.

1.3. L'exécution du budget

Concernant **l'exécution**, notre analyse révèle une bonne exécution budgétaire au niveau de la LONASE.

D'abord, il y a eu une existence de logiciel d'engagement PHEB qui centralise tous les types d'engagements de nos dépenses et recettes.

Ce logiciel a permis à la DAGE et au CG d'avoir une idée de la dépense budgétisée. C'est-à-dire, nous a permis de savoir qu'une dépense opérationnelle était budgétisée ou pas. Au cas, où elle était budgétisée, nous avons aperçu qu'elle a été validée par les instances compétentes.

Ce cheminement était exécuté par la DAGE jusqu'à la Direction Générale en passant par le Contrôle de gestion qui donnait son quitus.

Si cela n'était pas le cas, la DAGE créait un engagement pour pouvoir enregistrer les dépenses dans le logiciel d'engagement PHEB.

Notre analyse nous pousse à dire que la LONASE a entrepris des efforts d'amélioration de son système budgétaire depuis l'élaboration et la mise en place de son plan stratégique 2017 – 2021 préconisé par la GAR. Ces efforts ont impacté notre masse salariale.

Concernant ces ressources, notre analyse révèle que des efforts considérables ont été entrepris ces derniers temps. Ce qui s'est soldé par une croissance exponentielle de son chiffre d'affaires estimé à plus de 60 milliards.

Pour ce qui était des dépenses budgétaires, notre analyse nous a montré des dépenses énormes estimées à plus de 40 milliards. Cela s'explique par les œuvres sociales, son assistance à l'équipe nationale de football et sa participation aux différentes fêtes religieuses (Magal, la Korité). Aussi, elle est intervenue dans la réalisation des infrastructures de tous genres au service de la nation et l'octroi de dons à des couches défavorables.

1.4. Analyse du suivi

Concernant **le suivi budgétaire**, notre analyse montre qu'il était du ressort de tous les Directeurs opérationnels en général et du Contrôle de gestion en particulier.

Le suivi est fait à travers des rapports trimestriels du Contrôle de gestion et cela mensuellement. Elle nous donnait la situation de trésorerie de la LONASE.

Nos agents établissaient des rapports trimestriels. Ces états donnaient la situation des dépenses et des recettes réalisées par la Direction via notre comptabilité.

Le suivi a été bien opéré par notre base de données qui récapitulait tous les mouvements opérés.

En ce qui concerne le **budget d'exploitation**, les opérationnels apportent leur plan d'actions afin que le Contrôleur de gestion fasse une consolidation.

Concernant **le suivi des dépenses**, un travail préliminaire était fait à la DAGE ce qui nous permettait de procéder aux contrôles depuis notre logiciel PHEB. Ce suivi a donné une bonne visibilité des demandes d'achat. Après contrôle, on procédait à une validation au Contrôle de Gestion.

Concernant **le suivi des recettes**, Le CG renseignait son tableau de bord de suivi budgétaire puis dressait un état mensuel d'exécution budgétaire.

Ce suivi a permis de procéder au dégagement et l'analyse des écarts. Enfin, on établissait le rapport trimestriel d'exécution budgétaire.

Au terme de notre analyse documentaire et des entretiens, nous pouvons conclure que les différents entretiens avec certains Directeurs opérationnels nous ont révélé :

- ❖ de l'existence d'un plan stratégique à la LONASE. Il y a l'implication de tous les opérationnels à la participation de notre système budgétaire ;
- ❖ une existence de plan opérationnel ;
- ❖ chaque année, notre calendrier budgétaire est respecté dans les délais ;
- ❖ une existence de conformité entre le système budgétaire inscrit dans le manuel budgétaire et l'existant.

Nous avons 99 % des interviewés qui ont affirmé une performance de notre système et respectant le processus de construction du manuel budgétaire.

Aussi, notre structure fait une étude et analysait son environnement pour accentuer sa communication.

Notre interview avec le Contrôleur de gestion, nous a fait savoir que son système budgétaire comporte une lettre de cadrage, une première consolidation, un arbitrage, une consolidation et une approbation du CA. Les objectifs assignés au processus budgétaire sont atteints et qu'il avait un parfait suivi et est fait de façon régulière. Des actions correctrices sont prises pour remédier au constat et écarts.

Quant à notre interview au Directeur du Système Informatique, ce dernier nous a révélé que les outils étaient informatisés dans une base de données et ceux pour une longue période respectant les directives de l'UEMOA.

Section 2 : analyse du cadre de mise en œuvre de la GAR

Le cadre de mise en œuvre de la GAR de la LONASE est passé par un certain nombre d'objectifs entre autres :

- ❖ la signature d'un contrat de performance avec l'Etat du Sénégal ;
- ❖ le suivi et l'évaluation des plans d'actions ;
- ❖ la gestion axée sur les résultats ;
- ❖ Une bonne stratégie de communication et de mobilisation de ressources.

L'application de la mise en œuvre de la GAR à la LONASE nous a servi de cadre de planification et de gestion stratégique. Cette nouvelle approche de gestion nous a permis de réaliser des chiffres d'affaires énormes.

Notre approche se concentrait sur les résultats plutôt que vers la réalisation d'activités par l'optimisation des ressources humaines et financières.

Avec son adoption de la GAR, la LONASE s'est engagée dans un processus de transformation à la fois complexe et ambitieux, articulé autour de multiples interventions qui s'inscrivaient dans la durée et appelait à mobiliser de nombreux intervenants internes et externes.

Ce processus a reposé à la fois sur :

- ❖ la priorité accordée à la satisfaction des besoins de sa clientèle que sont les parieurs de ces jeux de hasards ;
- ❖ la mise en œuvre d'un plan stratégique qui intégrait et ordonnait les actions à entreprendre ;
- ❖ l'instauration d'un système de gestion et le recours à des outils d'organisation, dotés d'une grande flexibilité permettant à chacun de remplir son rôle dans les meilleures conditions possibles d'efficacité et d'efficience.

Le sens des responsabilités et d'initiative de chacun, qui devrait nécessairement trouver sa traduction dans un engagement et une loyauté sans failles et une saine collaboration entre tous, assujettis à une reddition de compte systématique et fidèle.

Il est bâti par capitalisation et confrontation de l'expérience, ce processus présentait un caractère évolutif (non figé), afin de pouvoir prendre en compte toutes modifications nécessaires.

2.1. La planification

La planification des activités des fonctions de la LONASE s'est faite en fonction des objectifs, des résultats sont attendu dans le cadre d'intervention des programmes. Elle est relative au fonctionnement des services à travers une estimation des besoins en liaison avec des programmes de celle-ci.

L'avant-projet de budget, les centres de responsabilité de la LONASE s'est fait par une estimation des coûts des activités de l'année suivante.

Le contrôle de gestion chargé de l'analyse des budgets, s'est basé sur des propositions de budgets des services et de l'enveloppe budgétaire pour les demandes. Le budget est obtenu par consolidation selon une classification des dépenses par nature.

Les services alimentaient les chapitres budgétaires pour rattacher les dépenses à une activité d'un programme.

Après la consolidation du budget, la direction organisait des réunions d'arbitrages pour permettre aux responsables de défendre leurs budgets.

2.2. Le suivi de la performance budgétaire

Les ressources octroyées par la LONASE dans le courant de l'année nous ont permis d'atteindre ces résultats escomptés. Depuis l'avènement de la GAR, nous avons procédé au suivi de façon mensuelle afin d'éradiquer les éventuelles mésententes.

Le rapport de performance nous a permis d'évaluer le niveau d'atteinte des indicateurs et l'examen des activités au niveau des programmes.

Pour ce qui concerne notre structure, il était le privilégié car nous avons été utilisés dans notre prise de décision.

2.3. Résultats de l'analyse

La LONASE a adopté des outils décrits dans la gestion budgétaire axée sur les résultats. Elle s'est forcée à instaurer une allocation des ressources en liaison avec la réforme budgétaire. Depuis un certain nombre d'années, elle réalise des bénéfices qui sont souvent injectés dans les œuvres sociales depuis sa mise en œuvre de la GAR.

2.4. Les partenaires

La LONASE a mis l'accent sur la communication pour l'implantation du PSD. Les cœurs de cibles sont entre autres :

- ❖ l'Etat ;
- ❖ les partenaires que sont les fournisseurs de produits comme Pari foot ;
- ❖ le personnel ;
- ❖ les clients qui sont nos revendeurs ;
- ❖ les vendeurs.

2.5. Les cibles

La LONASE a vu une cible élargie (le grand public) et pour cible de relais que nous pouvons citer :

- ❖ les chefs de structures ;
- ❖ les organisations socioprofessionnelles de la LONASE ;
- ❖ les journalistes ;
- ❖ les leaders d'opinion et les partenaires.

Section 3 : les recommandations

Au regard des axes d'amélioration identifiés lors de la réalisation de notre travail, nous allons formuler des recommandations et proposer des perspectives de mise en œuvre.

Sa mise en œuvre aura pour mission de maîtriser le système budgétaire axé sur les résultats et améliorer son système existant.

Les travaux menés au sein de la structure nous ont permis de relever un certain nombre d'axes d'amélioration (faiblesses) que nous avons répertorié comme des problèmes.

Comme problème, nous avons pu voir que les moyens en personnel et en matériel ne sont pas à suffisance adaptés aux besoins.

Ce problème occasionne des causes nous avons enregistré une :

- ❖ insuffisance des moyens en personnel et matériel ;
- ❖ manque de compétence de personnel ;

Ces problèmes ont un certain nombre de risques que nous citerons :

- ❖ mévente de nos produits ;
- ❖ détournement ou fraude ;
- ❖ mauvaise application des procédures.

Nous avons enregistré une conséquence au niveau des agences que nous avons bien voulu libeller comme suit :

- ❖ une baisse de recettes

Nous avons proposé des recommandations que nous pouvons citer entre autres :

- ❖ doter le personnel en moyen matériel suffisant répondant aux besoins ;
- ❖ former le personnel par rapport aux besoins ;
- ❖ former le personnel par rapport à l'utilisation des moyens matériels qui seront mis à leur disposition.

Nous avons enregistré des Constats relatifs à des cumuls de fonctions et de tâches incompatibles :

- ❖ le chef d'agence procède à la demande d'approvisionnement en tickets
- ❖ s'occupe du stockage. Ayant pour causes la mauvaise définition des tâches.

Ces constats ont un certain nombre de risques que nous citerons :

- ❖ détournements, fraudes ;
- ❖ absence de dispositif de stockage de tickets.

Nous avons enregistré des conséquences au niveau des agences que nous avons bien voulu libeller comme suit :

- ❖ Perte de tickets ;
- ❖ Perte financière ;
- ❖ Baisse du chiffre d'affaire.

Nous avons proposé des recommandations que nous pouvons :

- ❖ Mettre en place un dispositif de stockage de tickets ;
- ❖ déléguer une personne spécifique en charge du stockage des tickets.

Eu égard de ces problèmes et recommandations, nous avons formulé des doléances. Elle sous entends que tout le personnel soit informé des nouvelles orientations stratégiques pour le bon déroulement de la LONASE. Cela depuis le premier responsable jusqu' aux exécutants. Le personnel doit faire son travail pour lequel il est rémunéré sans attendre quoique ce soit.

Nous avons faire l'effort de faire des propositions à certaines Directions :

3.1. Pour la Direction Générale

Pour intensifier le cas de performance constaté à la LONASE nous avons formulé un certain nombre de recommandations,

La Direction doit :

- ❖ inclure tout le personnel à sa vision de la performance.
- ❖ la LONASE doit réactualiser les manuels de procédures des services opérationnels et des fiches de poste pour ces activités ;
- ❖ améliorer le cadre de travail et cela par la réhabilitation des infrastructures au niveau des services ;
- ❖ l'acquisition du matériel de pointe de tout genre et mettre un accent particulier sur les plus sensibles ;
- ❖ La formation du personnel passe par le recyclage du personnel et mieux sélectionner les éléments du plan de formations.

Pour envisager une amélioration de la qualité des services avec pour conséquence un relèvement du niveau des ressources propres et de la satisfaction des clients, une des alternatives serait un partenariat efficace avec des organismes publics ou privés.

La réalisation de ces partenariats plus facile en période de paix sociale, rencontre des réticences en période d'instabilité sociale.

Mais nous sommes persuadés que la motivation du personnel reste un élément déterminant pour la réalisation de nos objectifs.

La Direction de la LONASE devrait adopter l'approche de Deming qui consiste à écouter le client, le satisfaire, il doit s'imposer pour organiser et diriger l'entité.

3.2. Pour le département du Capital Humain

La gestion de la direction du capital humain de la LONASE doit :

- ❖ satisfaire au mieux et au meilleur cout les besoins de personnel ;
- ❖ de valoriser les compétences de leurs agents ;
- ❖ les gérer afin de mettre la bonne personne au bon poste ;
- ❖ La formation du personnel par le recyclage du personnel ;
- ❖ et mieux sélectionner les éléments du plan de formations ;

- ❖ réactualiser les manuels de procédures des services opérationnels et des fiches de poste pour ces activités ;
- ❖ Rapprocher le capital humain des managers.

3.3. Pour le département du Contrôle de Gestion

En ce qui concerne le Contrôle de gestion qui est un service autonome ayant pour rôle :

- ❖ le contrôle et évaluation des différents services,
- ❖ de la confection des tableaux de bord,
- ❖ de la mise en œuvre des procédures et de coordination des activités en démarche qualité afin d'apporter une correction,
- ❖ assistance à la Direction Générale dans le pilotage de l'entreprise et l'assurance de la gestion budgétaire.

Il lui faut :

- ❖ une réorganisation de cette structure et la révision de son organigramme. Mettre en place les éléments d'une bonne gouvernance :
- ❖ accélérer l'élaboration de procédures adaptées, consensuelles et veiller à leur bonne application ;
- ❖ mieux élaborer les budgets pour les mettre en adéquation avec les besoins ;
- ❖ l'acquisition de nouveaux matériels informatiques pour une meilleure automatisation des données qui serviront des données décisionnelles pour les opérationnels et la Direction Générale.

3.4. Pour le département Marketing et Communication

Nous sommes sans ignorer que le service a pour objectif d'accroître les débouchés de la LONASE,

Nous formulons quelques recommandations entre autres :

- ❖ Étendre le marché de l'entreprise en thème géographique et en profondeur les non-consommateurs relatifs, et ceux de la concurrence.
- ❖ Fidéliser les clients.
- ❖ La politique de qualité du produit.

Nous souhaitons que ce département fasse des études de marché pour pousser pour avoir les meilleures réclamations des clients.

Pour ce qui est de la fidélisation :

- ❖ nous souhaitons que le département mette en jeu un trophée pour récompenser les meilleurs vendeurs afin que se déroule une série ;
- ❖ qu'il mette en place des aires de jeu en ligne et une technique de paiement en ligne afin de régler les questions religieuses.

3.5. Pour le département Finance et Comptabilité

Nous aurons souhaité que ce département finance :

- ❖ donne la chance aux étudiants d'intégrer sa sphère ;
- ❖ qu'il donne la chance aux stagiaires de comprendre sa finance, ses mécanismes et outils, sa technicité avec lesquels elle opère dans son champ d'application ;
- ❖ assurer ces projets d'investissements qui remplissent la rentabilité et l'accroissement ;
- ❖ comment la LONASE veille pour disposer assez des ressources à moindre coût ;
- ❖ comment l'entreprise n'a pas ni une insuffisance de capitaux qui gêne son fonctionnement, ni un excès de ressources qui serait synonyme de gaspillage ;
- ❖ comment elle réduit son cout financier pour la satisfaction des créanciers et actionnaires.

3.6. Pour le département Audit Interne et Inspection

L'audit interne qui est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide une organisation à atteindre ses objectifs.

Pour ce département audit, d'abord, nous souhaiterons :

- ❖ qu'il implique les stagiaires dans le déroulement des audits stratégiques. Afin qu'au terme de leur stage pratique puisse jouir de cela.

- ❖ qu'ils imprègnent réellement des missions qui les attendent sur le monde de l'emploi.
- ❖ qu'il procède à une surveillance régulière des activités afin de dénicher les structures qui organisent des jeux en ligne qui est du ressort de la LONASE.
- ❖ qu'il mette un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la structure et s'assurer de l'existence de procédures.

Concernant le Service Inspection qui un pouvoir de contrôle des règles sans les interpréter ni les remettre en cause,

- ❖ évalue les comportements des salariés,
- ❖ fasse des investigations approfondies.

Nous souhaiterions qu'il y ait des services d'audit et d'inspection dans chaque agence afin de minimiser les risques que pourront courir celle-ci.

3.7. Pour le département du Système Informatique

La fonction informatique est le cœur de toute structure car elle a pour rôle de garantir une exploitation optimale des systèmes et maintient la qualité des transmissions et des connections à l'entreprise. Aussi, elle est en charge de la conception du système d'information de l'adapter aux spécificités et de le sécuriser.

Au niveau de la DSI, nous avons relevé un certain nombre de constats : la délivrance de données déjà traitées ;

-des erreurs de transmission de données.

Nous avons enregistré des causes que sont :

- ❖ méconnaissance des procédures par certains opérationnels ;
- ❖ la vétusté des appareils à la disposition de ce département

Comme recommandation, nous pouvons dit

Au terme de ce travail, les résultats et recommandations formulées devront faire l'objet d'un suivi rigoureux pour l'optimisation du système budgétaire axé sur les résultats.

Nous espérons que la mise en application de ces recommandations puisse permettre de palier les faiblesses relevées.

Conclusion du chapitre 3 :

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer que la section 1, nous a donné un aperçu de l'analyse du processus budgétaire de notre structure. Elle nous a permis d'analyser l'organisation, la planification, le suivi et l'exécution du système budgétaire.

La section 2 nous a donné les éléments de la mise en œuvre de la GAR de la LONASE.

Aussi, nous avons vu les cibles, les partenaires, la planification, le suivi du système budgétaire axé sur les résultats.

Pour ce qui concerne la section 3, elle est l'œuvre des recommandations pour la Direction Générale, le département de la finance et de la comptabilité, le Contrôle de Gestion, le département du Système d'Informatique, le Capital Humain et le département marketing et communication.

Conclusion de la deuxième partie :

En guise de conclusion de la deuxième partie, nous pouvons affirmer qu'à travers le chapitre 1, nous avons fait la présentation générale de la LONASE en exploitant ses missions, son organisation, ses missions.

A travers le chapitre 2, nous avons analysé les aspects pratiques du système budgétaire à travers la planification, l'exécution et le suivi budgétaire

Afin à travers le chapitre 3, nous avons analysé le système budgétaire axé sur le résultat. Et aussi nous avons formulé des recommandations à chaque direction opérationnelle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La LONASE, une société de loterie d'Etat ou nationale de droit privé ayant pour but de distribuer le bénéfice à la population Aux termes de notre développement, L'objectif principal de notre étude était de déterminer les éléments nécessaires du système budgétaire. Pour y parvenir, nous avons à travers la revue de littérature fait la présentation générale du système budgétaire et de la GAR, ses utilités et ces composantes. Ainsi, nous avons intégré dans notre étude plusieurs indicateurs.

Nous avons ensuite présenté la LONASE et décrit la pratique de sa rentabilité. Grâce à notre modèle d'analyse du système budgétaire de la LONASE en passant par les services clés. Cette analyse nous a permis de relever d'énormes opportunités dont pourraient bénéficier cet établissement pour l'atteinte de ses objectifs. Néanmoins les quelques recommandations faites, si elles sont prises en compte, améliorons les services pour éviter une quelconque faille.

Les informations sur les performances permettront d'améliorer les résultats, la responsabilité et l'efficience. Ainsi, nous pouvons souligner que la performance totale n'existe pas. Notre souhait est que nos recommandations permettront à la loterie de surmonter les insuffisances en s'appuyant sur l'ensemble de son personnel.

Nous sommes donc à un système très ambigu qui sollicite une gestion et d'être piloté de façon permanente.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

1. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2010), *Contrôle de gestion, Manuel et applications*, Paris 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 736 pages.
2. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2007), *contrôle de gestion manuel et applications*, 1 ère édition, DUNOD, Paris, 701 pages.
3. ANTHONY R.N DEARDEN J (1988), *the management control Fonction*, trad. française : *Fonction contrôle de gestion*, Publi-Union (1993)
4. BARTHELEMY & COURREGES (2004), *Gestion des risques*, 2^{ème} édition, Paris, 480 pages.
5. BOUQUIN Henri (2010), *Le contrôle de gestion*, 9^{ème} édition Paris : Presses Universitaires de France, 595 pages.
6. CHRISTIAN & Christiane RAULET (1990), *Comptabilité analytique et contrôle de gestion*, tome 2, Paris, Dunod, 171 pages.
7. CLICHE Pierre (2009), *Gestion budgetaire et dépenses publiques : Description comparée des processus, évolutions et enjeux budgétaires du Québec*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 307 pages.
8. DELHON- BUGARD Annick & al. (2013), *l'essentiel du contrôle de gestion*, Eyrolles, Paris, 198 pages.
9. DE RONGUE Yves & CERRADA Karine (2009), *contrôle de gestion*, 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 286 pages.
10. DIDIER Leclere (2012), *L'essentiel de la gestion budgetaire*, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 172 pages.
11. Dictionnaire *Le petit Larousse Illustré 2012*, 1973 pages

12. DORIATH Brigitte (2008), *Contrôle de gestion en 20 fiches*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 162 pages.
13. FAYE El hadj (2009), *contrôle de gestion par l'analyse des coûts et le système budgétaire*, 3^{ème} édition, Presses universitaires de Dakar, 253 pages.
14. GERVAIS Michel (2000), *Contrôle de gestion*, 7^{ème} édition, Economica, Paris 719 pages.
15. GERVAIS Michel (1994), *Contrôle de gestion*, 3^{ème} édition, Vubert Entreprise, Paris 222 pages.
16. GIRAUD Françoise & al (2004), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^{ème} édition, collection business, Paris 422 pages
17. Grant Thornton Cabinet Comptable (Janvier 2017), *Objectifs de croissance et orientations budgétaires* 30 pages.
18. KHOUATRA Djamel & al (1996), *Comptabilité de gestion*, édition marketing S.A collection ellipses, Paris 208 pages.
19. LEMANT. O (1995), *La conduite d'une mission d'audit*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 279 pages.
20. NICOLAS Berland (2013), *Contrôle de gestion perspective stratégique et managériale*, 2^{ème} édition, Pearson, Paris, 636 pages.
21. RAULET C & al (1998), *Comptabilité Analytique et Contrôle de gestion*, Dunod
22. ROUKEYATOU Billo Soumana (2015), *Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet*, 70 pages.

23. ROBBINS Stephen & al (2014), *Management l'essentiel des concepts et pratiques*, 9^{ème} édition, collection Nouveaux horizons, Paris 579 pages

24. PIGE Benoît (2011), *reporting et contrôle budgétaire de la délégation à la responsabilité*, 2^{ème} éditions EMS, Paris, 243 pages.

Sources internet

25. ACDI : la gestion axée sur les résultats (page consultée en juillet 2017)

26. Budget programme https://www.unjiu.org/en/reports_note_1975.1.English.pdf (page consultée le 05 Aout 2017)

27. Mise en place d'une gestion budgétaire dans une PME cas d'une société -Art-20000.html (page consultée en juin 2017)

28. Les principes et concepts de la GAR <http://focusintl.com> PDF

29. AIMF : La gestion axée sur les résultats guide à l'attention des collectivités territoriales <https://www.aimf.asso.fr> PDF 2011 (page consultée en juillet 2017)

30. PNUD (2009), les avantages de la planification 150 Pages
http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf
(page consultée le 21 janvier 2018)

31. La gestion axée sur les resultats/*formation/gestion-de-projet-it-manager/gestion-axee-sur-les-resultats-gar ?* (Page consultée le 21 juillet 2018)

DOCUMENTS INTERNES A LA LONASE

32. Processus budgétaire de la LONASE Page 17

33. Plan Stratégique de Développement de la LONASE (PSD) Page 103

34. Manuel de procédure version électronique Pages 15

35. Budget de l'année 2017 Page 130

ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

Dans le cadre d'une recherche pour la rédaction de notre mémoire de fin de Cycle en Master Business of Administration (MBA) en Audit et Contrôle de Gestion, nous aurions voulu que vous nous donniez vos avis en répondant aux quelques questions ci- après.

L'objectif est d'évaluer le système budgétaire axé sur les résultats de la LONASE.

Annexe 1: Questionnaire de satisfaction du système budgétaire et la gestion axée sur les résultats de LONASE

Questionnaire destiné à la direction du Contrôle de Gestion

1) Existe –t-il un plan stratégique à la LONASE ?

Oui Non

2) Existe –t-il un plan opérationnel à la LONASE ?

Oui Non

3) Existe –t-il un plan d'action à la LONASE ?

Oui Non

4) Les opérationnels participent-ils au système budgétaire de la LONASE ?

Oui Non

5) Le calendrier budgétaire est –il respecté à la LONASE ?

Oui Non

- 6) Existe-il une conformité entre le système budgétaire inscrit dans le manuel budgétaire et l'existant au niveau de la LONASE prenant en compte la construction, l'exécution, le contrôle budgétaire ?

Oui Non

- 7) Le système budgétaire de la LONASE est-il performant ?

Oui Non

- 8) Le système budgétaire de la LONASE respecte les procédures de construction ?

Oui Non

- 9) Si oui, veuillez renseigner le tableau suivant

Eléments	Oui	Non
Etude et analyse de l'environnement	x	
Fixation des objectifs de l'année à venir	x	
Lettre de cadrage	x	
Pré- budget	x	
Première consolidation	x	
Arbitrage et consolidation	x	
Approbation	x	

10) Les objectifs assignés au processus du système budgétaire de la LONASE sont atteints ?

Oui Non

11) Si oui à quel degré ?

25% 50% 75% 100%

12) Est-ce que le suivi budgétaire est fait ?

Oui Non

13) Est-ce que les outils nécessaires sont en rapport avec le système budgétaire comme les fiches de suivi budgétaire, le tableau de bord ?

Oui

14) Les actions correctives du système budgétaire sont mises en place ?

Oui

15) Les actions sont –elles vérifiées ?

Oui

16) Les états prévisionnels sont élaborés à temps ?

Oui

17) Pouvez-vous nous donner une note au processus du système ?

1

2

3

1 Moyen

2 Satisfait

3 Très satisfait

II. Questionnaire pour le service Système d'information

- 2 Pouvez-vous donner les informations qui vous permettent d'élaborer le budget ?
- 3 Quels sont les outils qui rentrent dans l'élaboration du budget ?
- 4 Ces outils sont informatisés ?
- 5 Pendant combien de temps conservez- vous ces outils ?
- 6 Par quels moyens les informations sont utilisées entre les services ?

Annexe 2: recettes mensuelles prévisionnelles

RECETTES MENSUELLES PREVISIONNELLES									
Mois	ALR	PLR	PARIFOOT	PARTOUCHE	AMCO	LOTTO	JEU 5 sur 5	Virtuels	TOTAL
Janvier									
Février									
Mars									
Avril									
Mai									
Juin									
Juillet									
Août									
Septembre									
Octobre									
Novembre									
Décembre									
TOTAL									

Annexe 3: Tableau comparatif du budget

TABLEAU COMPARATIF DU BUDGET				
LIBELLE	BUDGET 2017	REALISATIONS DE JANVIER à DECEMBRE	ECART	BUDGET 2018
ACHATS D'ACTIVITE				
ACHAT DE STRUCTURES				
SERVICES EXTERIEURS D'ACTIVITE				
SERVICES EXTERIEURS				
INVESTISSEMENT				
TOTAL				

Annexe 4: PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT

PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2017-2021

LOGIQUE DE L'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	MOYENS ET SOURCES DE VERIFICATION (MSV)	HYPOTHESES, CONDITIONS PREALABLES ET RISQUES
AXE 1			
EFFET 1			
EFFET 2			
EXTRANTS			
EFFETS 3			
EXTRANTS			

Annexe 5: organigramme de la LONASE

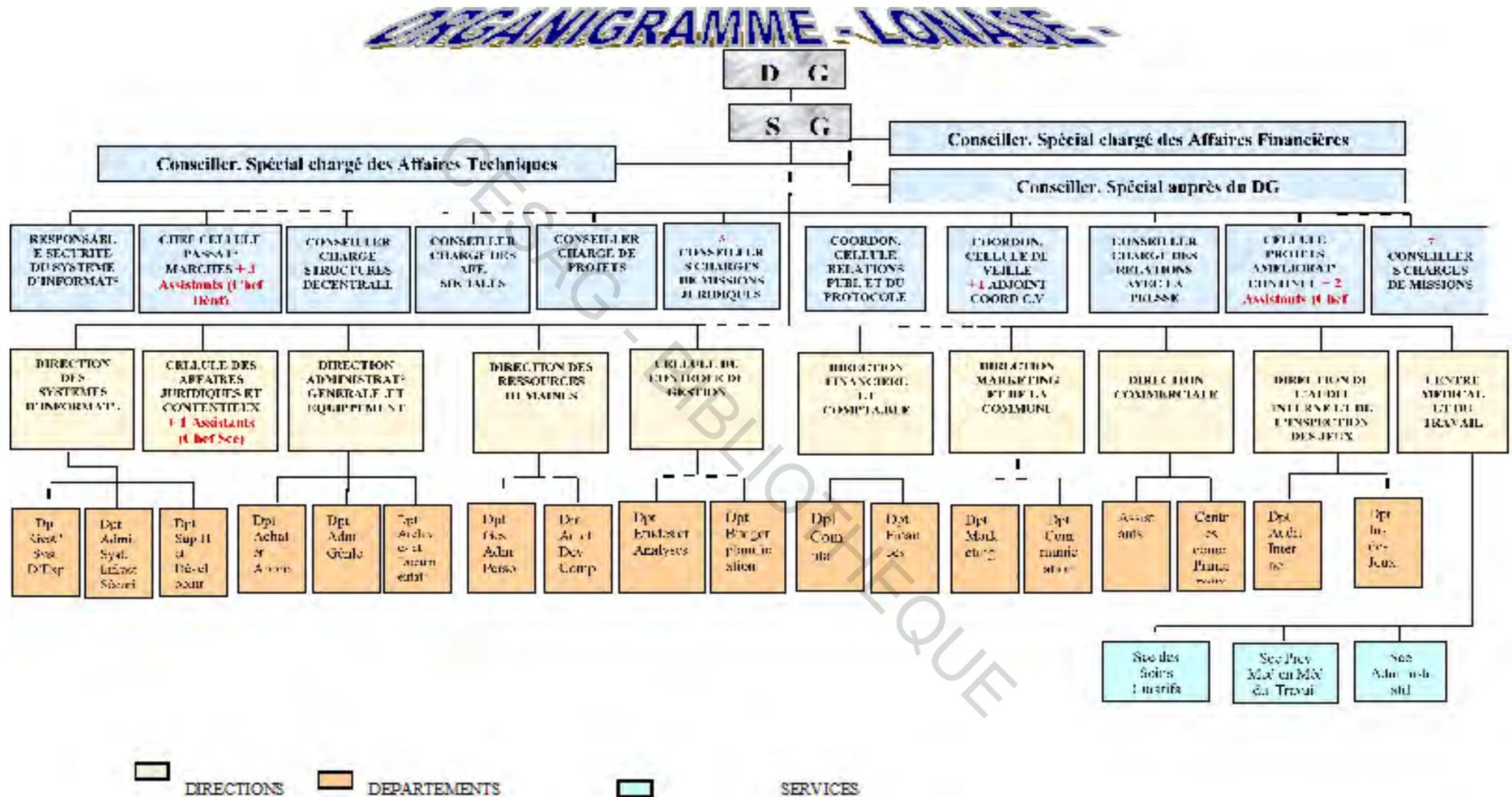


TABLE DES MATIERES

DEDICACE :	I
REMERCIEMENTS :	II
LISTE DES TABLEAUX :	III
LISTE DES FIGURES :	III
LISTE DES ANNEXES :	IV
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS :	V
INTRODUCTION GENERALE	I
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	5
Chapitre 1 : Notion de système budgétaire et gestion axée sur les résultats	7
Section 1 : le système budgétaire	7
1. Le système budgétaire	8
1.1 . La notion de système	8
1.2 . La notion de budget	8
2. Définition et intérêt du système budgétaire.....	9
3. Les phases du système budgétaire.....	10
3.1 . La prévision	10
3.2 . La budgétisation	10
3.3 . Le contrôle.....	10
3.4. La notion de planification.....	11
4.1 . Les différents types de budgets	12
4.1.1. Le budget objet	13
4.1.2. Le budget performance	13
4.1.3. Le budget par activité ou méthode ABC /ABM.....	13
4.1.4. Le budget programme.....	13
4.1.5. Le budget à base zéro (BBZ).....	14
4.2. Les étapes d'élaboration budgétaire	14
4.3.3.2. Le budget sectoriel.....	16
4.3.3.3. La première consolidation	16
4.3.3.4. Arbitrage.....	16
4.3.3.5. Deuxième consolidation et élaboration des documents de synthèse	16
4.3.3.6. Envoi projet de budget au CA	16
4.3.3.7. Adoption du budget par le CA.....	16

4.4. Les principaux budgets	16
4.4.1. Le budget des ventes.....	17
4.4.2. Le budget de production	18
4.4.3. Le budget des approvisionnements.....	18
4.4.4. Le budget d'investissement	19
4.4.5. Le budget des frais généraux	19
4.4.6. Le budget de la TVA	20
4.4.7. Le budget de trésorerie	20
4.6. Principes du système budgétaire.....	21
4.7 . Exécution budgétaire	21
4.8 . Le suivi et contrôle budgétaire	22
Section 2 : généralité de la gestion axée sur les résultats	23
2.1. Origine de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)	23
2.2. Définition de la Gestion Axée sur les Résultats	23
2.3. Les avantages de la planification, suivi et évaluation	24
2.3.1. Les avantages de la planification.....	24
2.3.2. Les avantages du suivi et évaluation	25
Chapitre 2 : élaboration du budget par la notion du résultat.....	27
Section 1 : le système budgétaire classique et le système budgétaire sur le résultat.....	27
1.1. Le système classique et ses limites.....	27
1.1.1. Le système classique.....	27
1.1.2. Les limites du système classique	28
1.2. La budgétisation sur le résultat.....	29
1.3. Les phases, étapes de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats	29
1.3.1. Phases et étapes de la gestion axée sur les résultats	29
1.4. Le budget programme.....	37
Conclusion du chapitre 2 :.....	40
Section 1 : présentation du modèle d'analyse.....	41
1.1. Méthodologie de recherche	41
1.1.1. Hypothèse de recherche.....	41
1.1.2. La population Cible	41
1.1.3. Schéma de Modèle d'Analyse	42
1.1.4. Collecte des données	43
1.2. L'interview	43

1.2.1. L'observation.....	43
1.2.2. L'analyse documentaire.....	44
1.3. Analyse des données.....	45
1.4. Le Questionnaire.....	45
Conclusion du chapitre 3 :	46
Conclusion de la première partie :	47
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	49
Chapitre 1 : Présentation de la LONASE	51
Section 1 : Présentation Générale	51
1.1 : Historique de la LONASE.....	51
1.2 : Mission de la LONASE.....	53
1.3 : Organisation de la structure.....	53
1.4 . Les organes de direction.....	54
1.4.2. La Direction Générale.....	54
1.5 . Les différentes directions.....	55
Conclusion du chapitre 1 :	59
Chapitre 2 : description de la procédure d'élaboration du budget	60
de la LONASE	60
Section 1 : les étapes de l'élaboration du budget.....	60
1. Les étapes du budget	60
1.1. La lettre d'orientation budgétaire	60
1.2. La préparation des plans d'action et budgets sectoriels.....	60
1.2.1. La préparation des plans d'actions	60
1.2.2. Les budgets sectoriels.....	61
1.3. La transmission des budgets sectoriels.....	61
1.4. Arbitrage et Adoption du budget définitif.....	61
1.4.1. Arbitrage du budget.....	61
1.4.2. L'adoption du budget.....	61
Section 2 : exécution et suivi du budget.....	62
2.1. L'exécution budgétaire	62
2.2. Le suivi budgétaire	62
2.2.1. Le suivi budget d'exploitation.....	62
2.2.2. Le suivi du budget de vente.....	62
2.2.3. Le suivi du budget d'achat.....	63

2.2.4. Le suivi du budget des services administratifs	63
2.2.5. Le suivi du budget des investissements	63
2.2.6. Le suivi des dépenses	64
2.2.7. Le suivi des recettes.....	64
Conclusion du chapitre 2 :.....	66
Chapitre 3 : analyse du système budgétaire et recommandations.....	67
Section 1 : analyse du processus d'élaboration du système budgétaire	67
1.1. L'organisation de la LONASE	67
1.2. La planification.....	68
1.3. L'exécution du budget.....	68
1.4. Analyse du suivi	69
Section 2 : analyse du cadre de mise en œuvre de la GAR.....	70
2.1. La planification.....	71
2.2. Le suivi de la performance budgétaire	72
2.3. Résultats de l'analyse	72
2.4. Les partenaires.....	72
2.5. Les cibles	73
Section 3 : les recommandations	73
3.1. Pour la Direction Générale	75
3.2. Pour le département du Capital Humain.....	75
3.3. Pour le département du Contrôle de Gestion.....	76
3.4. Pour le département Marketing et Communication.....	76
3.5. Pour le département Finance et Comptabilité.....	77
3.6. Pour le département Audit Interne et Inspection	77
3.7. Pour le département du Système Informatique.....	78
Conclusion du chapitre 3 :.....	79
Conclusion de la deuxième partie :.....	80
CONCLUSION GENERALE.....	81
BIBLIOGRAPHIE	83
ANNEXES	87