



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité

Année académique 2002-2003

14 EME PROMOTION DU DESS AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

THEME

**DIAGNOSTIC DE LA GESTION
BUDGETAIRE DU CESAG DANS UNE
PERSPECTIVE DE LA SYNERGIE
AVEC LA GESTION DE LA
TRESORERIE**

Bibliothèque du CESAG



108499

Présenté par :

Kouakou Alexis KOUASSI

Sous la direction de :

YAZI MOUSSA
Professeur de Contrôle de
Gestion au CESAG

GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

| | |
|--------------|---|
| ABB | : Activity Based Budgeting |
| BBZ | : Budget Base Zéro |
| BCEAO | : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest |
| CEAO | : Communauté Economique de l’Afrique de l’Ouest |
| CG | : Contrôleur de Gestion |
| DAFRH | : Direction Administrative, Financière et des Ressources Humaines |
| DAPRM | : Direction de l’Appui Pédagogique et des Ressources Multimédia |
| DFC | : Direction Financière et Comptable |
| DG | : Directeur Général |
| DGCL | : Direction Générale des Collectivités Locales |
| DRHAP | : Direction des Ressources Humaines, de l’Approvisionnement et du patrimoine |
| DSAP | : Direction de la Scolarité et de l’Appui Pédagogique |
| ESGE | : Ecole Supérieure de Gestion |
| IBF | : Institut de Banque et Finance |
| IFDRH | : Institut d’Ingénierie de la Formation et du Développement des Ressources Humaines |
| ILCI | : Institut de Langues et de Communication Internationale |
| ISC | : Institut Supérieur de Comptabilité |
| ISGEO | : Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et des Organisations |
| ISS | : Institut Supérieur de Santé |
| MBF | : Mastère Banque et Finance |
| PMBF | : Projet Mastère Banque et Finance |
| SDAP | : Sous Direction de l’Appui Pédagogique |
| SDC | : Sous Direction de la Comptabilité |
| SDFB | : Sous Direction des Finances et du Budget |
| SDFR | : Sous Direction des Finances et du Recouvrement |
| SDISI | : Sous Direction de l’Informatique et des Systèmes d’information |
| SDPA | : Sous Direction du Patrimoine et de l’Approvisionnement |
| SDRDA | : Sous Direction des Ressources Documentaires et des Archives |
| SDRH | : Sous Direction des Ressources Humaines |
| SDRM | : Sous Direction des Ressources Multimédia |
| SDS | : Sous Direction de la Scolarité |
| UEMOA | : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine |

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

PAGES

| | |
|---|----|
| Figure n°1 : Schéma descriptif de la gestion budgétaire..... | 13 |
| Figure n°2 : Différentes étapes de la gestion budgétaire..... | 15 |
| Figure n°3 : Schématisation du processus budgétaire..... | 18 |
| Figure n°4 : Schématisation de la hiérarchie budgétaire..... | 21 |
| Figure n°5 : Mise en évidence de l'autofinancement..... | 35 |
| Figure n°6 : Trésorerie et flux..... | 37 |
| Figure n°7 : Exemple de budget de trésorerie..... | 42 |
| Figure n°8 : Modèle général d'analyse d'un système budgétaire orienté sur la gestion de trésorerie..... | 51 |
| Figure n°9 : Modèle d'analyse d'un système budgétaire orienté sur la gestion de trésorerie (CESAG)..... | 52 |
| Figure n°10 : Schéma simplifié de l'organigramme du CESAG..... | 68 |
| Figure n°11 :Phase de prévisions budgétaires et de pré-arbitrage..... | 72 |
| Figure n°12 : Phase d'arbitrage à la BCEAO..... | 73 |
| Figure n°13 : Exécution du budget : volet produits..... | 74 |
| Figure n°14 : Exécution du budget : volet dépenses..... | 75 |
| Figure n°15 : Proposition d'un nouvel organigramme du CESAG..... | 99 |

TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau n°1 : Evolution des rôles du Contrôle budgétaire..... | 29 |
| Tableau n°2 : Indicateurs de mesure des variables indépendantes..... | 55 |
| Tableau n°3 : Echantillon de l'interview..... | 57 |
| Tableau n°4 : Résultats hors subventions des exercices 2000-2001-2002..... | 70 |
| Tableau n°5 : Tableau de synthèse des forces et faiblesses du système budgétaire du CESAG..... | 90 |
| Tableau n°6 : Evaluation des risques encourus..... | 92 |

TABLE DES MATIERES

| | <i>Pages</i> |
|--|--------------|
| DEDICACE..... | i |
| REMERCIEMENT..... | ii |
| GLOSSAIRES DES ABREVIATIONS ET SIGLES..... | iii |
| LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX | iv |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PARTIE I : GESTION BUDGETAIRE ET SYNERGIE GESTION BUDGETAIRE- GESTION DE LA TRESORERIE D'UNE ENTREPRISE | |
| INTRODUCTION..... | 9 |
| Chapitre I : Généralités sur la gestion budgétaire..... | 10 |
| Introduction..... | 11 |
| 1-1- Définition et rôles de la Gestion Budgétaire..... | 11 |
| 1-1-1- Définition de la Gestion Budgétaire..... | 11 |
| 1-1-1-1-La définition du budget | 11 |
| 1-1-1-2-La gestion budgétaire..... | 12 |
| 1-1-2-Rôles et faiblesses de la Gestion Budgétaire..... | 13 |
| 1-1-2-1-Les rôles de la gestion budgétaire..... | 13 |
| 1-1-2-2-Les faiblesses de la pratique de la gestion budgétaire..... | 14 |
| 1-2-Elaboration , exécution et le contrôle du budget..... | 15 |
| 1-2-1 L'élaboration du budget..... | 16 |
| 1-2-1-1-Les principes de base de l'élaboration du budget..... | 16 |
| 1-2-1-2-La pratique de l'élaboration du budget..... | 17 |
| 1-2-1-2-1 L'identification des centres de responsabilités..... | 18 |
| 1-2-1-2-2-Les procédures de l'élaboration du budget..... | 19 |

| | |
|---|-----------|
| 1-2-2- L'exécution de budget | 21 |
| 1-2-2-1- Les grands principes de l'exécution du budget..... | 22 |
| 1-2-2-2- Les procédures d'exécution du budget..... | 23 |
| 1-2-3- Contrôle budgétaire | 24 |
| 1-2-3-1- Le concept et objectifs du contrôle budgétaire..... | 25 |
| 1-2-3-1-1- Le concept du contrôle budgétaire..... | 25 |
| 1-2-3-1-2- Les objectifs du contrôle budgétaire..... | 25 |
| 1-2-3-2- La pratique du contrôle budgétaire | 26 |
| 1-2-3-2-1- Les outils du contrôle budgétaire..... | 26 |
| 1-2-3-2-2- Les acteurs et bénéficiaires du contrôle budgétaire..... | 29 |
| Conclusion | 31 |

Chapitre II : Synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie et méthodologie d'approche.....

33

| | |
|---------------------------|-----------|
| Introduction | 34 |
|---------------------------|-----------|

2-1-Gestion de trésorerie et autonomie financière d'une entreprise subventionnée

34

| | |
|---|-----------|
| 2-1-1- Autonomie financière d'une entreprise | 34 |
|---|-----------|

| | |
|---|-----------|
| 2-1-2- Gestion de trésorerie | 35 |
|---|-----------|

| | |
|--|----|
| 2-1-2-1- La trésorerie de l'entreprise | 36 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 2-1-2-2- La définition et les objectifs de la gestion de trésorerie..... | 38 |
|--|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| 2-1-2-3- Le budget de trésorerie..... | 40 |
|---------------------------------------|----|

| | |
|--|-----------|
| 2-1-3- Autofinancement et la gestion de trésorerie d'une entreprise | 41 |
|--|-----------|

2-2- La synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie d'une entreprise

43

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 2-2-1- Le fonctionnement | 43 |
|---------------------------------------|-----------|

| | |
|--|----|
| 2-2-1-1- L'identification des centres de responsabilité..... | 44 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 2-2-1-2- L'élaboration budgétaire..... | 44 |
|--|----|

| | |
|--------------------------------------|----|
| 2-2-1-3- L'exécution budgétaire..... | 46 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|--------------------------------------|----|
| 2-2-1-4- Le contrôle budgétaire..... | 47 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|--|-----------|
| 2-2- 2- Risques liés à une mauvaise synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie | 48 |
|--|-----------|

| | |
|---|-----------|
| 2-3-Variables d'influence de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie et méthodologie d'approche | 48 |
| 2-3-1- Variables d'influence de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie | 48 |
| 2-3-1-1-La planification stratégique et opérationnelle..... | 49 |
| 2-3-1-2-La structure organisationnelle | 49 |
| 2-3-1-3-La culture de l'entreprise..... | 50 |
| 2-3-1-4-Le système du contrôle | 50 |
| 2-3-1-5-La compétence et la disponibilité des acteurs..... | 50 |
| 2-3-1-6-Les outils du contrôle budgétaire..... | 50 |
| 2-3-1-7-La gestion de la trésorerie de l'entreprise..... | 51 |
| 2-3-2-Méthodologie d'approche de l'étude | 52 |
| 2-3-2-1- Le modèle d'analyse..... | 52 |
| 2-3-2-2- La collecte des données et la méthode d'analyse des résultats..... | 53 |
| 2-3-2-2-1- La collecte des données..... | 53 |
| 2-3-2-2-2- La méthode d'analyse des résultats..... | 57 |
| Conclusion | 57 |
| | |
| CONCLUSION | 59 |
| | |
| PARTIE II : DIAGNOSTIC DE LA GESTION BUDGETAIRE DU CESAG ET AMELIORATION DE LA SYNERGIE AVEC LA GESTION DE LA TRESORERIE | |
| | |
| INTRODUCTION | 61 |
| | |
| Chapitre I : Présentation et description de son système de gestion Budgétaire du CESAG | 62 |
| Introduction | 63 |
| 1-1- Présentation du CESAG | 63 |
| 1-1-1-Cadre historique, juridique et institutionnel | 63 |
| 1-1-2-Missions, domaines d'activités et structure organisationnelle..... | 64 |
| 1-1-2-1- Les missions et les domaines d'activités..... | 64 |

| | |
|---|-----------|
| 1-1-2-1-1-Les missions..... | 64 |
| 1-1-2-1-2-Les domaines d'activités..... | 64 |
| 1-1-2-2- La structure organisationnelle..... | 65 |
| 1-1-3-Sources de financement et perspective de l'autonomie financière..... | 69 |
| 1-1-3-1- Les sources de financement..... | 69 |
| 1-1-3-2- La perspective de l'autonomie financière..... | 69 |
| 1-2-Description de la gestion budgétaire du CESAG | 70 |
| 1-2-1- Description de la procédure budgétaire du CESAG | 70 |
| 1-2-1-1-Les principes de base..... | 70 |
| 1-2-1-2- Le contenu de la procédure de la gestion budgétaire au CESAG..... | 71 |
| 1-2-1-2-1- L'élaboration du budget..... | 72 |
| 1-2-1-2-2- L'exécution du Budget..... | 74 |
| 1-2-2- Mise en œuvre de la procédure de la gestion budgétaire du CESAG | 76 |
| 1-3- Description de la synergie gestion budgétaire-gestion de la | |
| trésorerie dans le système budgétaire du CESAG | 77 |
| 1-3-1- Au niveau de l'élaboration et de l'exécution du Budget..... | 77 |
| 1-3-1-1-L'élaboration du budget..... | 77 |
| 1-3-1-2-L'exécution du budget..... | 77 |
| 1-3-2- Au niveau du contrôle budgétaire..... | 78 |
| Conclusion..... | 79 |
| | |
| Chapitre II : Diagnostic de la gestion budgétaire du CESAG et propositions | |
| pour l'amélioration de la synergie avec la gestion de la | |
| trésorerie du CESAG..... | 80 |
| Introduction..... | 81 |
| 2-1- Diagnostic de la gestion budgétaire du CESAG | 81 |
| 2-1-1- Atouts de la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie actuelle | 81 |
| 2-1-1-1-Une existence des principes budgétaires..... | 82 |
| 2-1-1-2-Une observation de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable..... | 82 |
| 2-1-1-3-Une application du contrôle budgétaire annuel..... | 83 |
| 2-1-1-4-Une utilisation de planification à long et moyen terme..... | 83 |
| 2-1-2- Faiblesses de la gestion budgétaire actuelle | 83 |
| 2-1-2-1- Au niveau du système interne de contrôle budgétaire | 83 |

| | |
|---|------------|
| 2-1-2-2- Au niveau de la structure organisationnelle | 86 |
| 2-1-2-3- Au niveau de la formation des agents à la gestion budgétaire | 87 |
| 2-1-2-4- Au niveau de la surveillance de l’Autorité de Tutelle (BCEAO)..... | 87 |
| 2-1-2-5- Au niveau de la synergie « gestion de trésorerie-gestion budgétaire »..... | 88 |
| 2-2- Evaluations des risques identifiés..... | 91 |
| 2-3- Propositions pour l’amélioration de la synergie gestion | |
| budgétaire-gestion de la trésorerie du CESAG | 94 |
| 2-3-1- Recommandations..... | 94 |
| 2-3-1-1- Réorganiser la DAFRH en charge de la gestion budgétaire du CESAG..... | 95 |
| 2-3-1-1-1- Créer un poste de Contrôleur de Gestion | 95 |
| 2-3-1-1-2- Créer une Sous-Direction des Finances et du Recouvrement | 96 |
| 2-3-1-2- Former les acteurs au système budgétaire orienté sur la gestion de trésorerie..... | 96 |
| 2-3-1-3- Améliorer les procédures d’élaboration et d’exécution des budgets..... | 97 |
| 2-3-1-4- Dynamiser et renforcer les outils du contrôle budgétaire..... | 100 |
| 2-3-1-5- Elaborer un budget de trésorerie..... | 102 |
| 2-3-1-6- Créer un comité de budget pour l’ajustement du budget..... | 103 |
| 2-3-1-7- Mettre en place une nouvelle procédure budgétaire au CESAG..... | 104 |
| 2-3-2- Perspectives de la mise en œuvre des propositions..... | 106 |
| 2-3-2-1- Les recommandations relevant de la Direction Générale..... | 106 |
| 2-3-2-2- Les recommandations relevant de l’ensemble du personnel du CESAG..... | 107 |
| Conclusion..... | 108 |
| | |
| CONCLUSION PARTIE II | 109 |
| | |
| CONCLUSION GENERALE..... | 110 |

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION

I- CONTEXTE

L'environnement économique concurrentiel actuel a obligé les entreprises à passer d'une démarche productive à une démarche qualité qui privilégie la réalisation d'économie à tous les niveaux de leurs activités et la décentralisation de l'autorité et des responsabilités.

Au début du vingtième siècle, l'émergence des organisations économiques de grande taille va conduire à l'introduction de la gestion budgétaire copiée sur les procédures parlementaires. C'est en réalité une transposition dans les grandes entreprises, en tant qu'outil de contrôle de gestion, de procédures initialement développées pour la comptabilité publique et pour la gestion de l'Etat. La gestion budgétaire apparaît comme une pièce maîtresse de la gestion de l'entreprise.

Aujourd'hui, devant une compétition de plus en plus rude pour la conquête, le maintien, voire l'élargissement du marché, les entreprises font face à d'autres défis qui leur imposent d'énormes contraintes de trésorerie. Ce sont essentiellement :

- la solvabilité qui leur donne toute leur crédibilité ;
- la liquidité qui leur permet de maîtriser leur endettement ;
- la pérennité résultant d'une bonne maîtrise de la solvabilité et de la liquidité en l'occurrence une bonne gestion de la trésorerie.

Plus récent que la gestion budgétaire, le management de la trésorerie a réussi à s'imposer dans la plupart des grandes organisations comme outil de sauvegarde des finances et d'assurance de la liquidité. Une entreprise qui n'arrive plus à honorer ses engagements perd sa solvabilité et sa crédibilité. Le pilotage dynamique de la trésorerie suppose une capacité d'anticipation sur les flux financiers et une réaction permanente et rapide d'arbitrages visant à maîtriser des charges afin de sauvegarder la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. Dans cette perspective, le gestionnaire de la trésorerie doit aller au delà de son rôle isolé d'expert de la gestion des flux et des instruments financiers pour être un généraliste de la finance, de la gestion et de l'organisation, en participant pleinement à la vie de l'entreprise dans son ensemble.

En Afrique, les difficultés de financement rencontrées par les entreprises ont conduit à une gestion orientée vers l'atteinte de l'autonomie financière. Il s'agit pour les chefs d'entreprises

d'avoir un souci permanent d'ajuster leurs besoins aux moyens dont ils disposent de sorte à assurer une liquidité et une solvabilité permanentes. De même, certaines entreprises bénéficiaires de subventions s'orientent sur une gestion capable de les conduire à une autonomie de financement de leurs opérations. Pour ces entreprises, il s'agit d'ouvrir des chantiers de développement capables d'assurer leur indépendance financière et de pallier une éventuelle cessation d'activité causée par une rupture des subventions et des dons offerts. Certains établissements publics bénéficiaires de subventions comme le CESAG se sont rangés dans cette dynamique d'autonomie de financement. Cependant, la gestion budgétaire demeure insuffisamment développée et identifiée à une simple tâche comptable, financière et apparaît sans aucun doute comme le « talon d'Achille » dans la perspective de l'autonomie financière du CESAG.

De même, au regard des déficits budgétaires récurrents de 1999 à 2003 résultant de ses activités, il apparaît totalement difficile pour le CESAG de s'inscrire dans une telle ambition sans définir une nouvelle stratégie de gestion budgétaire qui intègre la réalité de sa trésorerie. En d'autres termes, il s'agit de l'orientation de la gestion budgétaire du CESAG sur une gestion qui assure l'équilibre entre les ressources dégagées par ses activités et l'ensemble de ses besoins.

II- PROBLEMATIQUE

En entreprise, les responsables prennent des décisions de gestion en fonction des objectifs fixés et des informations disponibles sur l'état des opérations. Celles-ci sont exécutées et permettent d'atteindre des résultats. Si les informations sont suffisantes, sincères et actualisées, les décisions pourraient être optimales et les résultats correspondraient parfaitement aux objectifs. Mais semble-t-il pratiquement illusoire d'obtenir des informations parfaites en entreprise et l'anticipation sur les événements ne s'avère pas toujours réalisable.

La difficulté d'appréciation des informations paraît doublement difficile dans les établissements d'enseignement en particulier dans l'appréciation des prévisions de recettes. Une simple admission ou une confirmation d'inscription ne peut permettre de s'assurer d'une recette prévisionnelle. En réalité, il faut attendre l'inscription effective voire l'encaissement définitif des recettes de formation pour se rassurer de cette recette.

Pour pallier l'imperfection des informations et en particulier à celle des informations financières, il est nécessaire de mettre en place un système d'information permettant de détecter rapidement les écarts entre les prévisions et les réalisations et d'ajuster les dépenses au niveau de ressources disponibles. En outre, il doit permettre d'anticiper, de maîtriser et de différer les charges

inoportunes au regard de la situation financière. Un tel système budgétaire qui doit se baser sur une gestion de trésorerie donnant la réalité financière de l'entreprise afin d'anticiper les tensions de disponibilité de ressources financières, n'existe pratiquement pas au CESAG qui s'expose à un certain nombre de problèmes.

En effet, pour atteindre les objectifs établis dans son plan stratégique et ses différents programmes d'actions, le Centre met à la disposition de ses différents services des moyens destinés à couvrir leurs besoins sur la base des ressources prévisionnelles attendues. L'exécution de ces différentes prévisions rencontre quelques problèmes au cours de l'exercice :

- l'absence du rapprochement exécution budgétaire et situation de la trésorerie (réalité financière de l'entreprise) ;
- l'absence d'outils de prévisions et de planification pertinents ;
- la non maîtrise des coûts et des charges.

Les conséquences inhérentes aux problèmes énumérés sont multiples. Ce sont :

- l'augmentation des déficits budgétaires : le CESAG engage les dépenses prévisionnelles mais n'arrive pas à réunir les ressources attendues ;
- le renforcement de la dépendance financière ;
- les tensions de trésorerie et perte potentielle de la solvabilité en cas de retrait des subventions dont le CESAG est bénéficiaire;
- la permanence du déséquilibre entre les dépenses réellement effectuées et les ressources disponibles ;
- l'incapacité du CESAG à l'état actuel d'atteindre l'autonomie financière et de se passer des subventions.

Plusieurs causes sont à la base de ces différentes conséquences identifiées. Ce sont en particulier :

- la mauvaise appréciation du rôle du gestionnaire de la trésorerie dans le système budgétaire de l'entreprise ;
- l'insuffisance de planification et d'ajustement budgétaires sur la base des flux réels de trésorerie engendrés par les opérations au cours de l'exécution du budget adopté et au regard de l'évolution de l'activité ;
- l'insuffisance du contrôle budgétaire;
- l'absence de reporting de trésorerie à l'ensemble des responsables du CESAG;

- l'absence de culture de l'autonomie financière (du point de vue de l'équilibre des flux de trésorerie) et la forte propension à dépenser à la fin de l'exercice comptable ;
- l'absence de synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie (à tous les niveaux de responsabilité budgétaire) devant conduire à une appréciation des opportunités de décaissements .

Dans la recherche de l'autonomie financière, de la solvabilité, de la liquidité , de la sécurité des opérations , de la compétitivité et de la pérennité des entreprises, la trésorerie et le budget doivent renforcer leur complémentarité. Ainsi, plusieurs solutions sont envisageables pour renforcer la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie du CESAG tournée sur son autonomie financière:

- la gestion de la trésorerie du CESAG pourrait contribuer à la maîtrise des charges par la mise en place d'une politique d'ajustement entre les prévisions de trésorerie et les besoins de chaque centre de profit;
- le budget du CESAG pourrait connaître des ajustements au cours de son exécution pour prendre en compte la réalité des recettes réalisées ;
- le CESAG pourrait former ses agents responsables de l'ordonnancement budgétaire et ceux en charges de la gestion budgétaire ;
- tous les agents pourraient s'impliquer dans la recherche de l'autonomie financière et de la réalisation d'économie pour assurer la pérennité du CESAG ;
- le CESAG pourrait améliorer sa gestion budgétaire et renforcer la gestion de sa trésorerie dans le processus budgétaire.

Cette dernière solution retient notre attention et semble répondre aux problèmes exposés puisqu'elle propose une complémentarité budget-trésorerie pour un objectif commun : l'autonomie financière du CESAG.

Aussi convient-il de s'interroger :

Comment parvenir au renforcement de la gestion de la trésorerie et améliorer le système budgétaire du CESAG dans la perspective de l'autonomie financière ?

Pour mieux cerner ce questionnement général, il importe également de savoir :

- quelle synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie faut-il mettre en place pour assurer la liquidité permanente du Centre ?

- quelle politique budgétaire faut-il mettre en place pour assurer un meilleur contrôle budgétaire devant permettre d'anticiper les tensions de trésorerie liées à l'exécution budgétaire au CESAG ?
- comment réorganiser la gestion budgétaire du CESAG dans la dynamique de son autonomie financière?

C'est pour répondre à toutes ces questions, que le présent mémoire s'intitule : « **Diagnostic de la gestion budgétaire du CESAG dans une perspective de la synergie avec la gestion de la trésorerie** ».

Le cadre du CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion), institution de formation et de perfectionnement de l'UEMOA a été choisi pour effectuer cette étude. Cette étude se limite à la pratique actuelle de la gestion du budget et de la trésorerie.

III- OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif de cette étude est de proposer la réorganisation de la gestion budgétaire du CESAG à travers le renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie. La gestion de la trésorerie, étant elle même un démembrement de la gestion budgétaire, il s'agit donc d'améliorer la gestion de la trésorerie en faisant d'elle un outil à la disposition des responsables du CESAG qui doit leur permettre l'appréciation de l'opportunité des charges au cours de l'élaboration des budget, leur adoption et leur exécution dans la vision de l'autonomie financière. Il s'agit spécifiquement :

- de faire le diagnostic de la gestion budgétaire du CESAG ;
- d'identifier les points de renforcement de la gestion de la trésorerie en particulier et en général, de l'amélioration de la gestion budgétaire;
- de proposer une amélioration des procédures budgétaires devant aboutir à une gestion efficace de la trésorerie du CESAG en particulier et en général de la gestion budgétaire.

Il s'agit, en somme, de replacer la gestion de la trésorerie au sein du système budgétaire CESAG et de faire de la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie un des outils efficaces de la politique de l'autonomie financière du CESAG.

IV- INTERETS DE L'ETUDE

Cette étude présente trois niveaux d'intérêts :

- **Pour le CESAG :**

Cette étude vise à lui donner une amélioration de sa gestion budgétaire dans sa recherche de l'autonomie financière. En outre, elle permettrait la mise en œuvre réelle d'une exécution budgétaire qui doit prendre en compte la réalité des ressources disponibles à la trésorerie. Cette étude est une opportunité d'amélioration des procédures budgétaires par l'introduction du contrôle budgétaire et de la gestion de la trésorerie afin d'éliminer l'improvisation dans l'appréciation des opportunités de dépenses.

- **Pour le stagiaire (nous-même) :**

Cette étude est l'occasion d'approfondir ses connaissances théoriques de l'année académique par la confrontation aux données de la vie de l'entreprise.

C'est également une occasion pour cerner davantage le rôle du trésorier (gestionnaire de trésorerie) dans le système budgétaire principalement dans la maîtrise des charges et la réalisation d'économie favorables à l'atteinte de l'autonomie financière du CESAG.

- **Pour le lecteur :**

Il s'agira de trouver d'approfondir ses connaissances de la pratique de la gestion budgétaire. C'est également une présentation de la synergie entre la trésorerie et le budget comme outil d'optimisation de la gestion financière de l'entreprise.

V- ARTICULATION DE L'ETUDE

La présente étude comporte deux grandes parties :

- la première partie concerne les fondements théoriques de la gestion budgétaire et de la synergie gestion budgétaire- gestion de la trésorerie d'une entreprise . Elle est structurée en deux chapitres :
 - . Les généralités sur la gestion budgétaire d'une entreprise ;
 - . La synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie d'une entreprise et méthodologie d'approche.

- La deuxième partie porte sur le diagnostic de la gestion budgétaire du CESAG, de son amélioration et du renforcement de la synergie avec la gestion de la trésorerie. Elle comporte deux chapitres également:
 - . la présentation du CESAG et la description de son système de gestion budgétaire ;
 - . Diagnostic de la gestion budgétaire et propositions pour l'amélioration de la synergie avec la gestion de la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE I

GESTION BUDGETAIRE ET SYNERGIE GESTION BUDGETAIRE - GESTION DE LA TRESORERIE D'UNE ENTREPRISE

INTRODUCTION

Le contrôle de gestion, outre les calculs des différents coûts de l'activité de l'entreprise, a pour rôle de décliner les choix stratégiques sous forme de plans à court terme. La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion, conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrées sont appelés à servir d'outils de pilotage qui doivent permettre la réflexion sur les causes des écarts mis en évidence et conduire aux actions correctives. Aussi une entreprise ayant en général pour but la production et la vente des biens et services, il est inconcevable d'imaginer une entreprise sans caisse ni comptes en banques. Toute entreprise a donc une trésorerie. Puisqu'il y a une trésorerie, il y a un agent qui s'en occupe et qui suit la solvabilité et la liquidité de l'entreprise. Ainsi évoquer la « synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie » revient à identifier les notions de « gestion budgétaire » et de « gestion de la trésorerie » tout en montrant leur complémentarité inévitable dans le suivie d'une entreprise.

L'objet de cette première partie est de d'exposer le cadre théorique de la gestion budgétaire et de la gestion de la trésorerie dans la cadre de la recherche de l'autonomie financière d'une entreprise. Pour cela, nous présenterons dans un premier chapitre les fondements théoriques de la gestion budgétaire en relevant ses objectifs, son processus au niveau de l'élaboration, de l'exécution et du contrôle. Ensuite, un second chapitre sera consacré aux fondements théoriques de la gestion de la trésorerie et de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie. Il s'agira également de mettre en évidence les objectifs et les mécanismes de la gestion de la trésorerie dans le processus budgétaire de l'entreprise

Chapitre I

Généralités sur la gestion budgétaire d'une entreprise

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

Le processus budgétaire comporte les phases d'élaboration, d'exécution et de contrôle. C'est un processus qui relève de la démarche globale de la planification de l'entreprise. Il suppose un système de découpage cohérent de l'entreprise en centres de responsabilités (centres de profits, centres d'appui), des techniques et procédures d'élaboration des budgets, d'exécution et de contrôle budgétaire.

Ce système sera présenté dans les sections 2 et 3. Mais, il convient préalablement de définir la gestion budgétaire et de présenter ses objectifs à travers la section 1 de ce chapitre.

1-1-Définition et rôles de la gestion budgétaire

Selon LECLERE (1993), le terme « budget » provient de « bougette » du moyen âge. C'est une expression de l'ancien français signifiant la petite « bouge », c'est à dire coffre ou sac permettant au voyageur d'emporter avec lui ses effets ou marchandises. « Avoir la bougette » signifiait s'équiper, se préparer pour partir en voyage, rassembler ses besoins pour les nécessités de la route. Ce terme a ensuite été repris par les anglais à l'époque où ceux-ci expérimentaient la mise en place des institutions représentatives de la démocratie parlementaire pour signifier la somme d'argent allouée à une entité administrative pour que celle-ci puisse fonctionner et mettre en œuvre les décisions du parlement. A cette époque, le « budget » devient un terme de droit public et la procédure budgétaire se transforme en un des fondements des institutions parlementaires. Au début du vingtième siècle, ce terme connaît une transposition en gestion comme outil de contrôle de gestion dans les entreprises de grande taille.

1-1-1- Définition de la gestion budgétaire

Pour mieux cerner mieux les notions de « gestion budgétaire », il convient de d'appréhender au paravent le concept de « budget » dans l'ensemble de ses composantes.

1-1-1-1-La définition du Budget

Il n'est pas nécessaire d'être un financier, de manipuler des égalités comptables, de tenir un carnet de comptes pour parler de budget et même le vivre. Chaque personne dans sa vie connaît des contraintes budgétaires. Il faut sans cesse ajuster ses entrées (ressources) et ses sorties

(dépenses). Selon MAHE de BOISLANDELLE (1998 : 44), le budget est « un ensemble de prévisions chiffrées en termes monétaires, relatives à des dépenses et à des recettes concernant une entité (individu, organisation, sous-système) et relatives à l’accomplissement d’une activité finalisée au cours d’une période tout au plus égale à une année ».

Notons que, le budget global de l’entreprise est en fait constitué par un ensemble de documents prévisionnels et de différents budgets correspondant aux différentes fonctions : opérationnelles (fonctionnelles) ou financières. Selon GERVAIS (2000 :467- 475) , il est possible de distinguer 4 types de budgets dont les règles d’élaboration présentent des différences sensibles :

- **les budgets d’exploitation ou opérationnels** qui sont liés au cycle d’exploitation achat-production –vente. Leur montant est directement lié au volume d’activité de l’entreprise;
- **les budgets de charges discrétionnaires** sont sans rapport direct avec l’activité. Ils concernent essentiellement les fonctions d’administration (Direction générale, GRH, services informatiques, comptables et financiers) et la recherche fondamentale;
- **Les budgets d’investissement** qui prévoient l’engagement à court terme d’actions dont les effets ne se feront sentir qu’à moyen ou long terme. Ils sont autonomes des budgets opérationnels;
- **Les états financiers prévisionnels** qui traduisent les conséquences financières de tous les autres budgets. Ce sont: le budget de trésorerie, le plan de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel où figurent les charges et produits résultant des budgets .

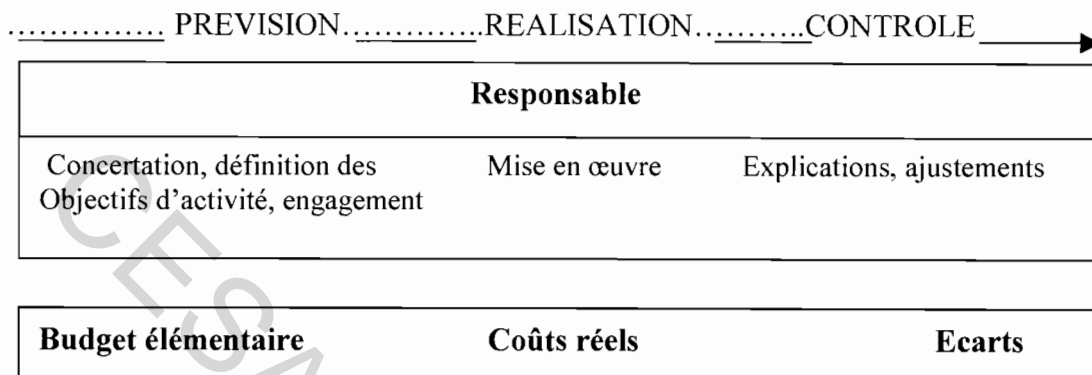
La mise en œuvre de ces différents budgets et leur suivi font appel à un ensemble de techniques, de connaissances et de méthodologie qui reposent sur la gestion budgétaire.

1-1-1-2-La gestion budgétaire

- Selon DORIATH (2001 : 1) la gestion budgétaire(**Figure n°1**) « est une modalité de la gestion prévisionnelle traduite par :
- la définition d’objectifs traduisant ce que l’entreprise souhaite pouvoir faire ;
- une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets cohérents entre eux, épousant l’organigramme de l’entreprise et englobant toutes les activités de l’entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- la participation et l’engagement des responsables dans le cadre d’une gestion décentralisée ;

- le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception) ».

Figure n°1 Schéma descriptif de la gestion budgétaire



Source : DORIATH (2001 : 3)

1-1-2-Rôles et faiblesses de la Gestion Budgétaire

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

1-1-2-1-Les rôles de la gestion budgétaire

LECLERE (1993) et YAZI (2003) indiquent quelques rôles de la gestion budgétaire au sein d'une organisation:

- **le budget comme instrument de contrôle de gestion** : il permet aux gestionnaires de prendre les décisions en fonction des objectifs de l'entreprise et des informations disponibles sur l'état de la situation;
- **le budget comme instrument de simulation et d'aide à la décision** : il permet de chiffrer les effets de la mise en œuvre d'un programme. Autrement dit le budget définitif de l'entreprise peut être considéré comme l'une des variantes ayant été testées en amont avant que les orientations pour l'exercice budgétaire à venir ne soient finalement décidées;
- **le budget comme instrument de motivation et de gestion des conflits** : le budget joue le rôle de « quasi-contrat » facilitant la convergence des motivations de tous les agents

concernés. Il responsabilise et engage les personnels opérationnels et coordonne les actions ;

- **le budget comme instrument de l'établissement du plan de trésorerie** : Ce rôle est précisé par YAZI (2003). En effet, le plan de trésorerie découle des budgets d'achats et de recettes.

Les objectifs assignés à la gestion budgétaire témoignent de son importance dans le système de contrôle de l'entreprise. Cependant, dans sa pratique dans les entreprises, elle présente quelques faiblesses.

1-1-2-2-Les faiblesses de la pratique de la gestion budgétaire

Les faiblesses de la pratique de la gestion budgétaire s'apprécient à cinq niveaux. Selon DORIATH (2001 :3), les points faibles inhérents la pratique de la gestion budgétaire de certaines entreprises sont :

- la construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- la désignation des responsabilités et le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ». La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de réactivité ;
- A l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions et les ajustements budgétaires.

Notons le système de gestion budgétaire apporte la lumière nécessaire aux responsables de l'entreprise pour apprécier des obstacles à la pérennité de l'entreprise et à l'atteinte de ses objectifs. Quand une entreprise est en difficulté, par exemple en état de cessation de paiement, il est trop tard pour faire quoi que ce soit. Or, s'il est difficile de guérir, il est par contre possible de prévenir. Il faut donc inciter les entreprises à mettre en œuvre un système de gestion budgétaire pour prévenir les difficultés.

Aussi comment pouvons décrire le processus budgétaire en entreprise ? La réponse à ce questionnement est l'objet de la section 2 qui suit.

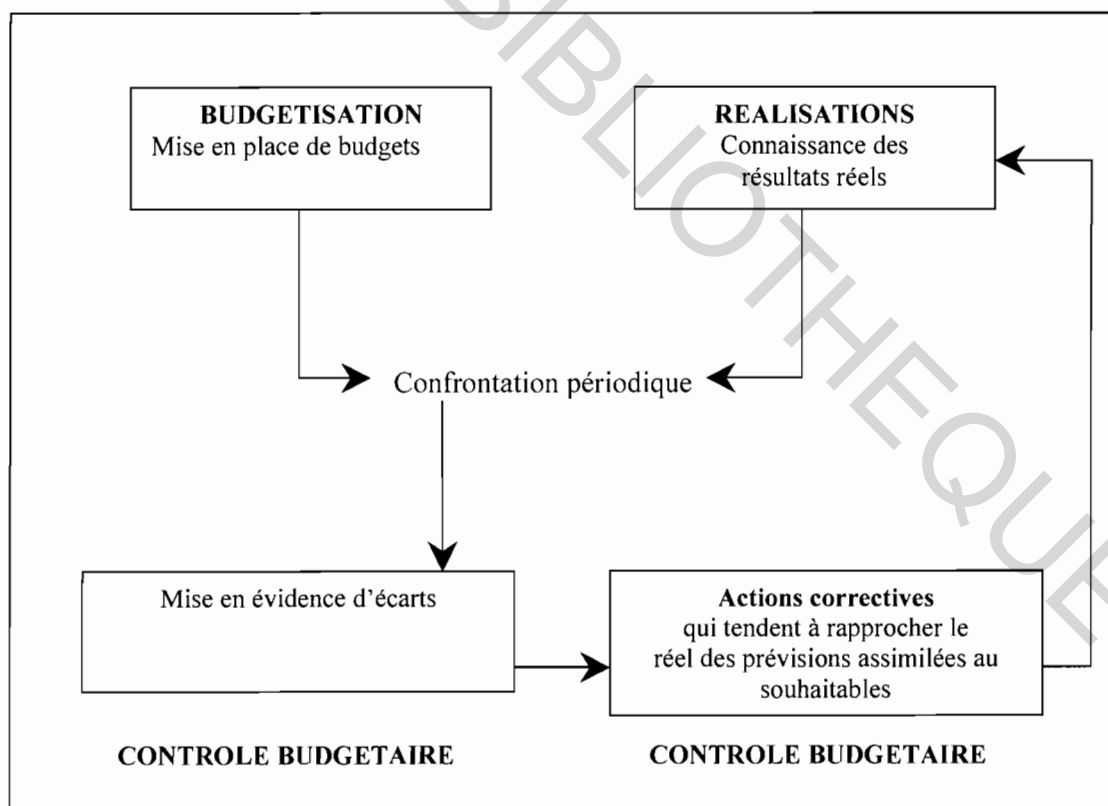
1-2- Elaboration, exécution et contrôle du budget

La gestion budgétaire est composée de trois phases :

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

Selon ALAZARD et SEPARI (2001), cette gestion s'appuie sur un mode de pilotage du type boucle fermée avec rétroaction (**Figure n° 2**).

Figure n° 2 Différentes étapes de la Gestion Budgétaire



Source : ALAZARD & SEPARI (2001 : 275)

1-2-1- Elaboration des budgets

C'est la première étape du processus budgétaire. L'élaboration budgétaire se fait en fonction de l'environnement de l'entreprise.

Dans un environnement turbulent marqué par une suite de ruptures et de crises , le budget selon Michel GERVAIS (2000), est marqué par la recherche de la flexibilité, le recours aux assurances et l'emploi de la domination .

Toutefois, dans un environnement stable, le budget repose sur une estimation du niveau d'activité de la période future et la préparation de l'organisation de l'action.

Il s'agira de présenter les différentes démarches de l'élaboration des divers budgets et du budget global de l'entreprise dans l'environnement stable.

1-2-1-1-Les principes de base de l'élaboration budgétaire

Pour mieux atteindre ces objectifs dans un environnement stabilisé, GERVAIS (2000: 275), LECLERE (1993) et YAZI (2003) recommandent quelques principes que nous résumons à six niveaux :

- **le principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise** : le champ d'action du système budgétaire se situe dans le cadre de la politique générale arrêtée par l'entreprise et ne doit donc pas remettre en cause cette politique générale ;
- **le principe de totalité du système budgétaire** : dans l'entreprise, les diverses actions conduisent au même objectif global. La réussite de ces actions demande une coordination. Pour y parvenir, il faut préciser les missions des différents services de l'entreprise, éviter que leur actions respectives ne se contrecarrent et s'assurer que les diverses fonctions soient en équilibre les unes par rapport aux autres;
- **le principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité** : ce principe concerne à la fois le découpage budgétaire et la présentation du budget. Le découpage budgétaire se réalise en fonction de la répartition de l'autorité entre les cadres. Dans la présentation des comptes, il est souhaitable de séparer les éléments contrôlables des éléments non contrôlables pour favoriser le contrôle par exception de ces éléments;
- **le principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements** : L'optimisation de la performance locale permet l'obtention de la performance globale. La coordination (prise en compte des contraintes des autres) et la négociation budgétaire sont assurées sans difficulté par l'échelon hiérarchique supérieur. En fait, ce principe

permet à la fois de tenir compte de la responsabilité partagée de certains objectifs et de palier le risque d'égoïsme des responsables budgétaires ;

- **le principe du couplage du système budgétaire avec la politique du personnel :** l'efficacité d'un système budgétaire repose sur les forces inhérentes à la politique du personnel. Il s'agit de trouver un système d'animation dont l'orientation est suffisamment compatible avec les mentalités ambiantes et la logique budgétaire. De façon générale, il s'agit de créer un système de motivation du personnel ;
- **le principe d'actualisation des prévisions au regard de nouvelles informations :** une révision des budgets est nécessaire dans les circonstances majeures de difficultés de réalisation des prévisions. Il est recommandé de définir à l'avance les situations dans lesquelles l'actualisation des prévisions budgétaires doit se faire.

1-2-1-2-La pratique de l'élaboration du budget

La gestion budgétaire s'inscrit dans une démarche prévisionnelle plus vaste, incorporant différents niveaux de prévisions, long terme, moyen terme et court terme. Cette démarche prévisionnelle s'articule autour d'un plan stratégique et d'une planification opérationnelle sur des périodes plus courtes (**Figure n°3**).

Le plan stratégique reprend les points de la stratégie, à savoir :

- les marchés, les produits et les technologies de l'entreprise ;
- les objectifs quantifiés, par exemple la part de marché, le niveau d'autonomie financière ;
- les moyens pour les atteindre, par exemple la croissance externe, interne, zone géographique à privilégier...

Le plan opérationnel met en pratique les orientations au niveau des divisions fonctionnelles de l'entreprise et est établi pour une durée d'environ trois (3) ans. Il quantifie pour chaque division les objectifs à atteindre et les moyens nécessaires pour y parvenir.

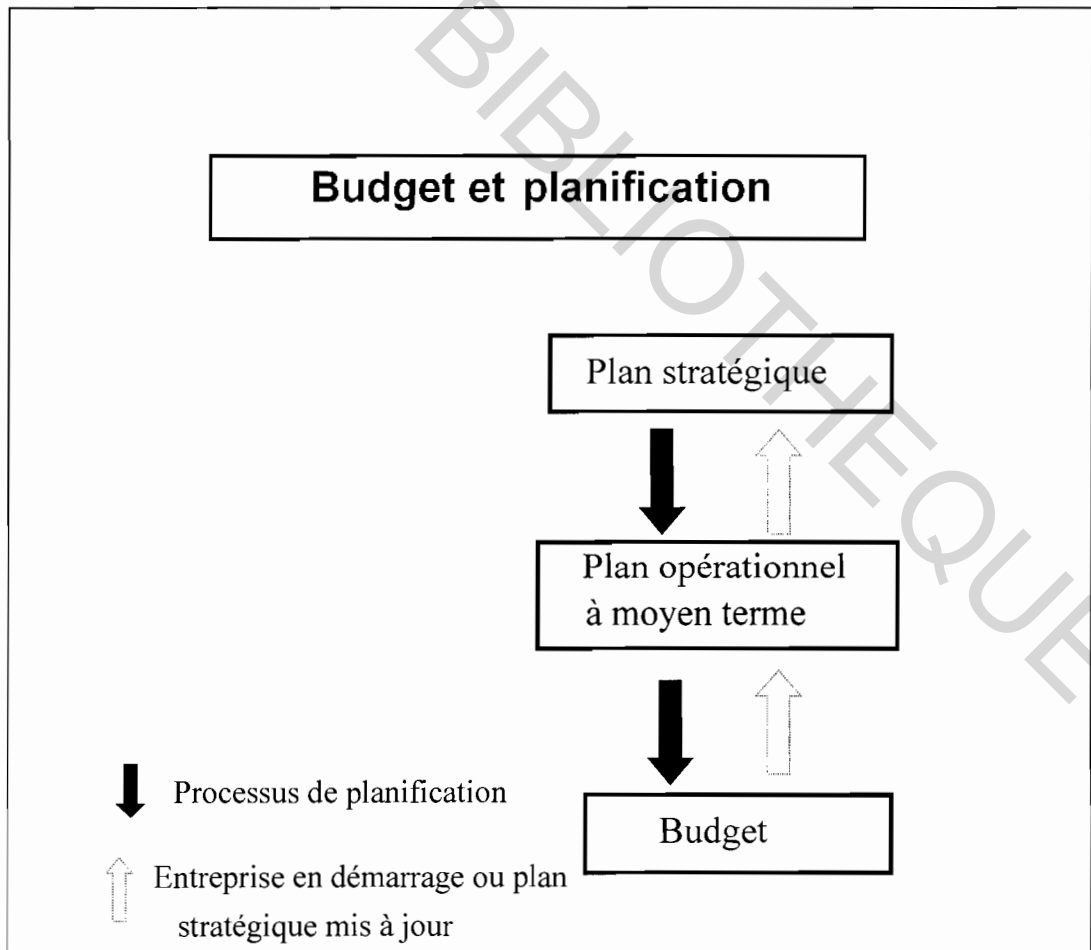
Les budgets traduisent ensuite les objectifs des plans opérationnels ; leur horizon est généralement d'un an. Cependant, ils sont décomposés en des périodes plus courtes (mois) pour un meilleur suivi. Ils s'appliquent à toutes les fonctions, divisions et services de l'entreprise. Les budgets reposent préalablement sur une décentralisation des responsabilités en centres de responsabilité avec une autonomie de décision conférée aux responsables que nous allons détailler dans le point suivant intitulé l'identification des centres de responsabilité.

1-2-1-2-1- L'identification des centres de responsabilit

L'approche traditionnelle de la gestion budgétaire consiste à organiser le pilotage autour d'une organisation de l'entreprise en centres de responsabilité. Un des objectifs de cette approche, qui distingue différents types de centres, est de décentraliser les responsabilités et permettre à l'organisation de mieux exploiter les marges de manœuvres locales.

Selon René DEMEESTERE et al (1997 :39), un centre de responsabilité est « une unité organisationnelle définie par un ensemble de tâches à réaliser, un responsable et des procédures de gestion (notamment de l'information technique et administrative) clairement identifiés ». La mise en place d'un centre s'appuie sur la notion de contrôlabilité dans l'affectation des coûts et des performances aux différents responsables.

Figure n° 3 Schématisation du processus budgétaire



Source : YAZI (2003)

Cette segmentation de l'entreprise en centres de responsabilité doit être cohérente avec la structure organisationnelle d'une part et d'autre part avec la structure comptable. DEMEESTERE et al (1997) distingue quatre types de centres :

- **les centres de coûts** : ce sont les centres qui ont en charge la production de biens et services entraînant que des dépenses. La mesure de la performance de ces centres de coûts s'appuie sur l'optimisation des coûts (normes de quantité, qualité et de délais) tout en respectant certains coûts standards ;
- **les centres de produit ou de chiffre d'affaires** : ce sont les centres qui ont la responsabilité de la réalisation du chiffre d'affaires maximum du produit ou de l'activité concernée ;
- **les centres de profit** : ce sont les centres de responsabilité dans lesquels les responsables ont un objectif de résultat net ou de marge à réaliser. Ils doivent combiner au mieux charges et produits pour en dégager la marge maximale ou le résultat propre maximum ;
- **les centres d'investissement** : ils sont une variété des centres de profits. Les responsables disposent d'une large autonomie et leur performance est évaluée à partir des critères du type Bénéfice/Investissement ou Bénéfice/Coût de l'investissement ;

GERVAIS (2000), en plus des quatre types de centres de responsabilité cités ci-dessus, ajoute un cinquième type ; celui des centres de dépenses discrétionnaires (exemple : un service administratif) ». Ici, les coûts sont à la discrétion du responsable et sa performance est jugée sur sa capacité à respecter sa dotation budgétaire et surtout à réaliser de l'économie.

1-2-1-2-2-Les procédures de l'élaboration du budget

La phase de budgétisation est plus ou moins longue selon les procédures budgétaires de l'entreprise. Selon ALAZARD & SEPARI (2001) et BESCOS et al.(1993), la constitution des budgets est le reflet du mode de gestion de l'entreprise. Ainsi il faut distinguer deux natures de budgets :

- **les budgets imposés** : la hiérarchie assigne à chaque responsable des objectifs à atteindre et lui affecte des moyens ;
- **les budgets négociés** : une procédure de navette est instituée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur les propositions d'objectifs.

La procédure budgétaire est longue principalement dans les cas des budgets négociés. Les budgets de l'année N doivent être élaborés et approuvés en N-1. Ensuite, il faut envisager un rajustement si cela s'impose dès le mois de février de l'année N.

Le processus d'élaboration du budget global se présente sous deux formes : la forme ascendante (c'est à dire à partir de la consolidation des budgets détaillés des différents centres de responsabilité en pré-budget global) et la forme descendante qui peut être analysé comme la démarche inverse du processus ascendant. (c'est à dire l'éclatement du pré-budget global en budgets détaillés). GERVAIS (2000 :281) suggère un cycle budgétaire qui peut se décomposer en six phases combinant les formes ascendante et descendante du processus d'élaboration du budget :

- **la réalisation des études préparatoires** : ce sont des études et des analyses économiques générales devant permettre d'appréhender l'évolution de la conjoncture globale pour l'année à venir et son incidence sur l'entreprise;
- **le rappel ou la détermination des objectifs de l'entreprise pour l'année à venir** (la lettre d'orientation générale) ;
- **l'établissement de projets de budgets par les responsables** : Ils intègrent les objectifs de vente et de production inscrits dans la lettre d'orientation générale ;
- **le choix du projet qui deviendra le pré-budget** : la consolidation des différents projets de budgets permet l'établissement de différentes simulations permettant à la Direction Générale, en comité du budget, de choisir celle qui apparaît meilleure. Celle choisie prend le nom de pré-budget (démarche ascendante) ;
- **la construction et la négociation des budgets détaillés** : l'option choisie (pré-budget) est éclatée en budgets détaillés. Il s'agit pour les responsables d'adapter leurs objectifs quantifiés et leur plan d'actions à l'hypothèse retenue dans le pré-budget. C'est la phase de négociation entre la Direction Générale et les responsables des centres appelée l'arbitrage budgétaire ou la navette budgétaire (démarche descendante);
- **l'élaboration des prévisions définitives** : les négociations terminées, il faut maintenant reprendre le projet de budget initial et y intégrer les réajustements intervenus. C'est une actualisation et consolidation des budgets détaillés.

En pratique, l'élaboration du budget global repose sur une hiérarchisation des différents budgets des centres et de certains modèles d'élaboration des budgets tels que : ABB ; BBZ ; l'analyse de la valeur ; etc. Ces modèles seront développés dans le chapitre II de notre étude. Cette hiérarchie indiquée par DORIATH (2001 :2) décrit la coordination nécessaire pour assurer la cohérence du budget final (**figure n°4**).

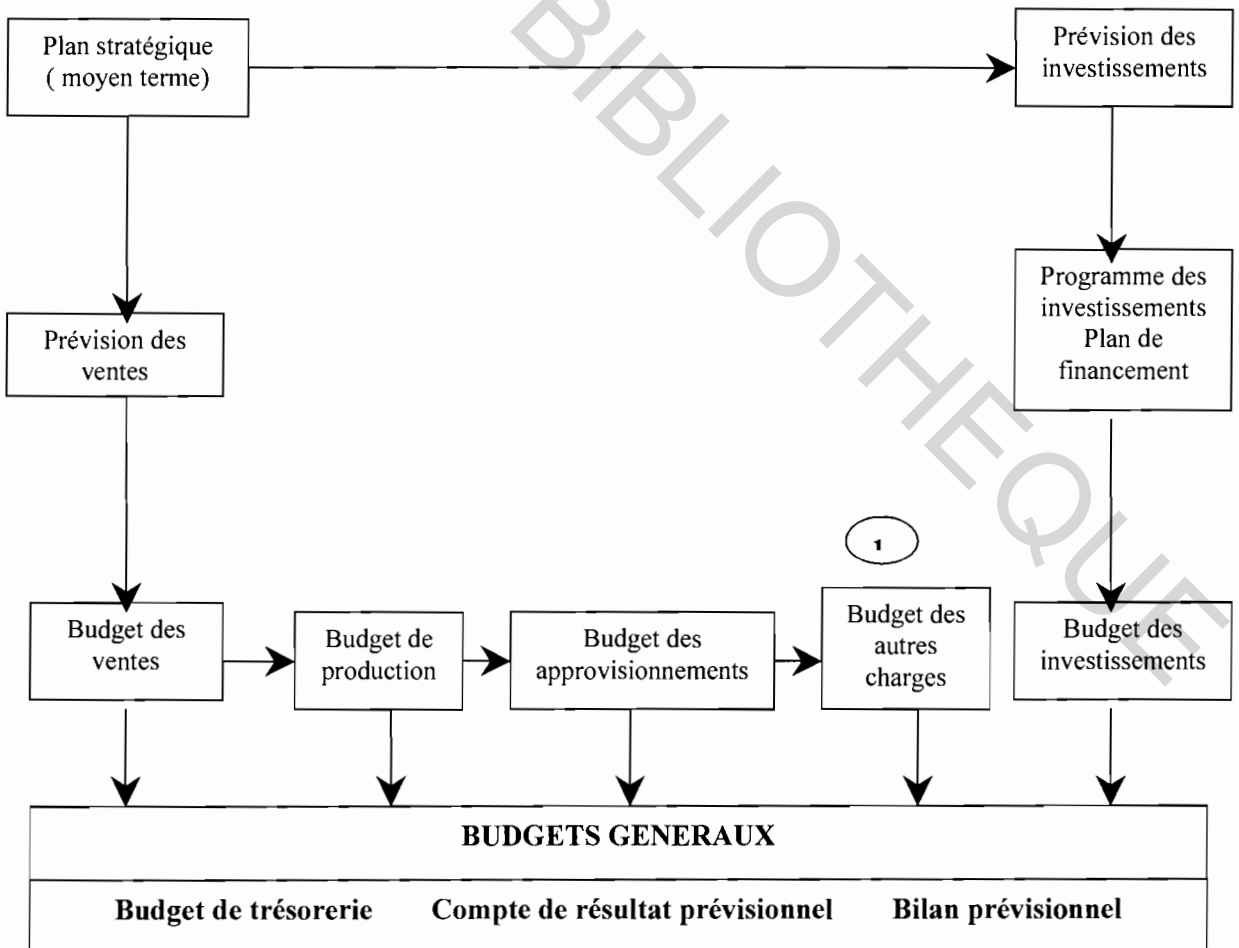
Aussi, dans les entreprises disposant d'un conseil d'Administration, le budget établi et approuvé par la Direction Générale doit être soumis au Conseil d'Administration pour son adoption

définitive. Cette adoption est assujettie à l'intégration des différents amendements effectués par le Conseil d'Administration. Le budget définitif ainsi établi est notifié aux différents responsables pour devenir exécutoire.

1-2-2-L'exécution du budget

Après l'établissement du budget définitif, on entre dans sa phase de mise en œuvre appelée exécution budgétaire. L'exécution budgétaire est donc la mise en œuvre des activités programmées par le budget de l'entreprise et la saisie en terme monétaire dans les différentes comptabilités (budgétaire, générale, analytique). Pour assurer son bon déroulement et la bonne gestion financière de l'entreprise, l'exécution budgétaire repose sur des principes, des procédures et techniques de comptabilisation que nous étudierons.

Figure n°4 **Schématisation de la hiérarchie budgétaire**



1 Budget des services généraux

Source : DORIATH (2001 :2)

1-2-2-1-Les grands principes de l'exécution du budget

Les principes de l'exécution du budget reposent sur un ensemble de règles qui coordonnent la consommation des ressources, les réalisations des produits et leur comptabilisation. Nos recherches ont été très limitées sur les principes budgétaires dans les entreprises à but lucratif. Ainsi, selon GERVAIS (2000) ajouté à notre documentation sur l'Internet portant sur le régime budgétaire des Etablissements publics publié par la DGCL (Direction Générale des Collectivités Locales), nous avons énuméré quelques principes de l'exécution budgétaire. Nous les avons renforcés également par des recommandations favorables à une gestion privée :

- **le principe de comptabilisation** : la présentation et la comptabilisation des différents produits et dépenses sont regroupées dans une nomenclature budgétaire proche de la nomenclature de la comptabilité générale .

Cette nomenclature est composée de :

- **titre ou section** : on en distingue deux (2), la section de fonctionnement et la section des investissements ;
 - **chapitre** : il correspond au compte par nature à deux (2) chiffres des classes 6 et 7 (**comptes de produits 7 et comptes de charges 6**) ;
 - **article du chapitre** : il correspond à un compte du chapitre ;
 - **rubrique et ses sous rubriques** : elles correspondent au comptes détaillés des articles.
- **le principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable** : ce principe signifie que le pouvoir de décider au cours de l'exécution budgétaire, d'ordonner une dépense ou une recette, appartient à un seul agent par centre , en général le responsable du centre. Tandis que le pouvoir de comptabiliser ces opérations (encaissements et décaissements) est confié à un autre agent distinct afin d'assurer le bon contrôle de ces opérations. Dans les entreprises privées, la pratique de ce principe ne s'impose pas quand bien même qu'il apparaît comme un élément fondamental du contrôle interne;
 - **le principe de l'annualité du budget** : Ce principe se rattache au budget correspondant à un exercice. Il signifie que l'autorisation concernant les dépenses et les recettes n'est valable que pour l'exercice donné;
 - **le principe de l'équilibre budgétaire** : il responsabilise les acteurs en les contraignant à la couverture des dépenses par les produits au cours de l'exécution du budget. Toutefois,

le déséquilibre en faveur des recettes est souhaité dans la perspective de la réalisation de profit dans les entreprises commerciales ;

- **le principe de la spécialisation des allocations budgétaires** : il concerne la non compensation entre les articles, rubriques et sous rubriques afin d'assurer un bon contrôle interne de l'exécution du budget. Tout dépassement doit être motivé et accordé par la Direction Générale. Dans la gestion privée, la flexibilité est conseillée pour favoriser l'atteinte du résultat ;
- **le principe de la limitation des autorisations des crédits** : en réalité, les crédits alloués dans le cadre de l'élaboration budgétaire et accordés sont limitatifs et prévisionnels. Ils constituent une autorisation et non une obligation de les dépenser. Les dépenses se rattachant à une activité doivent être motivées par le niveau d'exécution de ses prévisions.

1-2-2-2-Les procédures d'exécution du budget

L'exécution budgétaire se traduit par l'application des procédures de contrôle internes basées sur les principes sus-décrits. Il n'existe pas en pratique un modèle type de procédure d'exécution budgétaire. Selon LABIE (1992 :61), il faut distinguer deux (2) types de procédures : la procédure d'exécution des recettes et celle de l'exécution des dépenses.

- **L'exécution des recettes** : elle se fait suivant deux phases : la phase administrative et la phase comptable.
 - **La phase administrative des recettes** concerne l'établissement des titres de recettes qui aboutit , dans les entreprises commerciales, à la facturation des prestations fournies par l'entreprise à ses clients.
 - **La phase comptable des recettes** concerne leur imputation dans le budget des recettes par les services comptables et financiers de l'organisation.
- **L'exécution des dépenses** : Elle s'articule autour de deux phases également : la phase administrative et la phase comptable.
 - **La phase administrative des dépenses** comprend trois opérations successives : l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement :

L'engagement de la dépense est l'acte par lequel une entreprise crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge.

La décision d'engagement d'une dépense repose sur plusieurs conditions : la disponibilité des crédits ; la durée de l'autorisation et l'exacte imputation sur le principe de la spécialisation budgétaire en vertu duquel, les crédits budgétaires sont votés pour des objets précis. Ainsi pour qu'un crédit inscrit au budget puisse servir à une autre dépense, l'ordonnateur doit préalablement obtenir l'approbation du Directeur Général .

La liquidation de la dépense est l'opération qui a pour objet de vérifier la réalité de la dette et le montant de la dépense.

L'ordonnement qui est l'ordre de paiement de la dette de l'entreprise.

- **La phase comptable de la dépense** correspond aux opérations matérielles de paiement. Elle est de la responsabilité exclusive des services financiers. Cette phase est appuyée par le contrôle à posteriori des différentes opérations de dépenses qui reposent sur la qualité de l'ordonnateur ou de son délégué; la disponibilité des crédits et l'exacte imputation des dépenses aux chapitres qu'elles concernent selon leur nature et leur objet. Egalement, cette phase concerne la validité de la créance (justification du service fait, exactitude des calculs de liquidation, production de justifications conformément aux procédures d'exécution budgétaire interne de l'entreprise) et le caractère libératoire de la dépense.

Toutefois dans les entreprises privées, la flexibilité est recommandée dans la mise en œuvre des procédures d'exécution budgétaire. Aussi, pour le suivi des objectifs et le bon déroulement de l'activité, l'exécution budgétaire doit être couplée à un contrôle appelé contrôle budgétaire.

1-2-3- Contrôle budgétaire

Pour tendre vers les résultats escomptés, les budgets doivent être assortis d'une procédure de contrôle dont le but sera de suivre les réalisations et d'amener les responsables à déclencher des actions correctives.

1-2-3-1- Le concept et les objectifs du contrôle budgétaire

Pour mieux cerner les objectifs du contrôle budgétaire , il convient de définir avant tout le concept du contrôle budgétaire.

1-2-3-1-1- le concept du contrôle budgétaire

Il existe deux types de contrôle budgétaire : le contrôle à posteriori et le contrôle à priori.

Le contrôle budgétaire à posteriori est défini par MYKITA et TUSZYNSKI

(2002 :18) comme un contrôle par les résultats. Il s'articule autour :

- de la recherche des causes des écarts ;
- de l'information des différents niveaux hiérarchiques ;
- de la prise des mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- de l'appréciation de l'activité des responsables budgétaires.

Quant au contrôle budgétaire à priori, il est, selon LECLERE (1993 :24) et PERCEBOIS et al. (1995 : 48), une organisation du système permettant l'alerte des responsables le plus rapidement possible sur les possibilités de risques de dérapage. Il se manifeste à tous les niveaux de la gestion budgétaire et permet d'anticiper et de réagir par des mesures correctives. Ce contrôle permet de déceler les anomalies à l'initiation de l'opération et donc d'apporter des mesures de corrections rapides et adaptées

1-2-3-1-2- Les objectifs du contrôle budgétaire

Les objectifs du contrôle budgétaire ont évolués dans le temps (**Tableau n°1**). Toutefois, plusieurs auteurs tels que KEISER (1995 :24) et GERVAIS (2000 :274) s'accordent sur quatre objectifs essentiels tels que :

- **coordonner les activités des différents centres de responsabilité ;**
- **motiver les responsables tout en surveillant les délégations :** Une satisfaction des responsables naît de la confiance dont ils bénéficient auprès de la Direction Générale. Le contrôle budgétaire permet la surveillance des délégations qui oblige le délégué à s'assurer du respect de l'exercice des compétences transférées aux délégataires ;

- **mesurer et contrôler la performance de l'entreprise et des responsables des centres** : le contrôle budgétaire permet d'apprécier les résultats de l'exécution budgétaire, d'expliquer le niveau d'activité de l'entreprise, les écarts budgétaires et de prendre les éventuelles décisions d'anticipation à prendre ;
- **inciter au dialogue et à la communication** : les responsables de centre doivent analyser et expliquer les écarts significatifs perçus entre les réalisations et les prévisions à l'adresse de la hiérarchie et de leurs collègues.

1-2-3-2- La pratique du contrôle budgétaire

La pratique du contrôle budgétaire repose sur les différents outils utilisés pour les analyses afin d'établir les différentes recommandations d'une part et d'autre part sur les acteurs et les bénéficiaires concernés.

1-2-3-2-1- Les outils du contrôle budgétaire

Ils sont composés de diverses approches de l'analyse des écarts et d'outils d'appui :

- **Les approches de l'analyse des écarts** : Elle commence avant tout par la détermination des écarts pertinents et significatifs. Selon GERVAIS (2000 : 556), un écart est pertinent lorsqu'il est utile, faible, actuel, obéissant à une logique économique et s'intégrant dans un ensemble plus large d'appréciation de la performance. L'aspect significatif d'un écart se rattache quant à lui aux principes de contrôle par exception. Selon YAZI (2003 : 303), On distingue cinq approches de l'analyse des écarts:
 - **L'analyse de la marge de manœuvre disponible**: Cette analyse mesure en pourcentage l'écart entre l'objectif budgétaire prévisionnel et l'objectif réalisé à une date donnée. Elle permet de localiser les rubriques où les efforts devront être portés. Elle sert également à la maîtrise des charges discrétionnaires et les charges des centres de coûts ;

- **L'analyse de la répartition des charges** : Elle met en relation chacun des postes de charges avec le chiffres d'affaire et permet ainsi de mettre en évidence les éléments pouvant menacer le bénéfice de l'exercice ;
 - **L'analyse des écarts par poste budgétaire** : Cette analyse sert identifier et à localiser les postes budgétaires, à un moment donné, qui dégagent des écarts en valeur absolue ;
 - **L'analyse financière des écarts** : Elle est utilisée pour la comparaison de la situation réelle des principaux ratios d'analyse financière au regard de la situation financière prévisionnelle. Elle facilite l'analyse des écarts des postes bilan. Cette analyse est prescrite dans les cas où l'organisation serait soumise à une certaines clauses restrictives de ses bailleurs de fonds ;
 - **L'analyse détaillée des écarts** : Cette analyse permet d'établir les véritables responsabilités (personnes, activités) ; de sensibiliser les responsables sur leur réalité et d'obtenir leur propre appréciation de la situation et leurs propositions de mesures correctives. Pour se faire, cette analyse se fonde sur le principe du contrôle flexible en décomposant les écarts en deux composantes : écarts sur coûts et écarts d'efficacité. Ainsi les écarts significatifs seront rapprochés des facteurs à l'origine de la prévision budgétaire afin d'établir des relations de cause à effet conduisant à des mesures correctives adaptées au phénomène en cause.
- **Les outils d'appui au contrôle budgétaire** : Pour le renforcement des analyses produites, le contrôle budgétaire fait recourt à d'autres outils tels que :
- **Le contrôle interne** : Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. Il contribue au renforcement du contrôle budgétaire pour conduire à la promotion de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie au sein de l'entreprise ;
 - **La comptabilité analytique** : Selon BREMOND et GELEDON (1981 :2002), le but de la comptabilité analytique est de décomposer les coûts et les résultats financiers sur chacun des produits vendus. Elle constitue un outil important du

contrôle budgétaire dans l'appréciation des performances des centres de responsabilité ;

- **Le tableau de bord** : GERVAIS (1994 :165) le définit comme l'instrument qui permet au chef du service d'effectuer en permanence un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à sa zone de responsabilité. Il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir court terme ;
- **Le reporting** : l'unité contrôlée se doit d'établir, avec l'aide du service du contrôle du budget , un compte rendu d'activité qui sera transmis au supérieur hiérarchique à date fixe. Ce rapport indique les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes , le résultat obtenu pour chaque variable contrôlée, l'analyse des écarts qui a été faite et les mesures prises pour réorienter l'action vers la droite ligne de l'objectif ;
- **La réunion de suivi budgétaire** : Au cours de celle-ci, les responsables budgétaires rendront compte des écarts constatés puis, après échange de vues, les actions correctives déjà mises en œuvre pour rattraper le budget seront harmonisées et d'autres seront éventuellement décidées;
- **L'outil informatique** : Il améliore, en particulier, l'efficacité du système du contrôle budgétaire. Les logiciels de gestion budgétaire intégrée ajoutent une opportunité de croissance de la performance des applications informatiques.

Tableau n°1 Evolution des rôles du contrôle budgétaire

| ETUDES | ROLES DU CONTRE BUDGETAIRE | |
|---|---|---|
| BAUDET [1941] | Réaliser une prévision et établir un programme d'activité, permettre l'observation continue des événements capables de modifier les prévisions, rechercher les causes des écarts et fixer des responsabilités, coordonner les différents services, assurer le contrôle comptable des coûts de revient standards. | |
| SAMUELSON [1986] | BUTS PRINCIPAUX | SOUS-BUTS |
| | Planification Coordination, contrôle par feed-back ,responsabilisation , influence le comportement buts passifs | Planification Engagements financiers évaluation de la performance motivation financière, aide à la décision éducation financière, le budget est rituel le budget est une habitude |
| LYNE [1988] | Selon sa synthèse des ouvrages | Ses résultats |
| | Prévisions, planification, coordination Communication, évaluation, motivation | les budgets servent à faire des prévisions plus qu'à motiver. Ils servent à contrôler et à expliquer les écarts. Ils n'exercent pas de pressions sur les salariés. Le degré de participation n'est pas grand. |
| HOPWOOD [1974] | Coordination Planification | Délégation d'autorité Motivation |
| BARRETT et FRASER [1977] | Planifier, motiver, évaluer | coordonner, éduquer |
| HOFSTEDE [1967] | Selon sa revue de littérature Autorisation de dépenses Planification | Prévisions Mesures |
| OTLEY [1978] | Les budgets sont des objectifs, ils servent d'instruments de motivation ; les budgets sont des prévisions (la fonction planning y est associée) ; les budgets sont des outils marginaux, notamment un moyen de communiquer entre partenaires ; les budgets sont des standards pour évaluer la performance ; les budgets sont un moyen d'augmenter la satisfaction au travail grâce à leur nature participative. | |
| BUNCE ET AL. [1995] CAM-I | Prévisions financières Gestion de trésorerie fixation des objectifs planification des ressources Evaluation des performances Prix de transfert Coûts standards | contrôle des coûts gestion des investissements plans de communication outil de direction visibilité objectifs personnels |
| Bouquin [2001] | Instrument de coordination et de communication et de communication, outil essentiel de gestion prévisionnelle, outil de délégation et de motivation | |

Source : BERLAND (2000 : 43)

1-2-3-2-2- Les acteurs et bénéficiaires du contrôle budgétaire

La mise en œuvre du contrôle budgétaire d'une entreprise implique les responsables fonctionnels (les acteurs) et opérationnels (les bénéficiaires) .

- **Les acteurs du contrôle budgétaire** : Il s'agit principalement du Contrôleur de Gestion et des responsables de centres de responsabilité :
 - **le contrôleur de gestion** : il s'affirme comme l' animateur principal du système de contrôle budgétaire. Selon LOCHARD (1986 :26), il a en charge, entre autre: de concevoir et de faire le diagnostic des besoins évolutifs de l'entreprise ; de former les responsables et d'animer le système du contrôle budgétaire ; d'effectuer les consolidations nécessaires et d'assurer la publications des prévisions et réalisations avec les écarts jugés anormaux et de conseiller les responsables sur les mesures de redressement à entreprendre.
 - **les Responsables des centres de responsabilité** : le contrôle budgétaire doit être un fait comportemental de l'ensemble du personnel en général et en particulier les responsables opérationnels. Selon GERVAIS (2000 : 467), les cadres opérationnels à qui incombent les résultats des objectifs assignés, devraient être impliqués fortement dans le contrôle budgétaire. En un mot, il s'agit d'assurer une gestion décentralisée participative où les responsables interviennent dans le contrôle de l'évolution de l'activité.
- **Les bénéficiaires du contrôle budgétaire** : Le contrôle est un outil puissant de pilotage des objectifs à destination de l'ensemble du personnel d'une entreprise. Il s'agit :
 - **pour le Conseil d'Administration**, d'avoir des informations sincères sur le déroulement de l'activité afin d'apprécier les nouvelles orientations ;
 - **pour la Direction Générale**, de savoir à tout moment le déroulement de l'activité de l'entreprise afin de prendre des décisions d'amélioration qui conduisent aux objectifs fixés ;

- **pour les responsables opérationnels**, de connaître leur niveau d'exécution budgétaire afin de prendre des mesures idoines pour les écarts inhérents ;
- **pour l'ensemble du personnel**, d'adapter les comportements au niveau de l'activité à travers une implication volontariste de tous à l'atteinte des objectifs ;
- **pour d'autres utilisateurs**, d'avoir des informations sincères sur le déroulement de l'activité afin d'apprécier les conséquences éventuelles dans le cadre des relations qui les lient l'organisation concernée.

Conclusion

Au terme de notre développement sur la gestion budgétaire, il faut noter que les plans annuels tels que nous les avons décrits sont assez éloignés des logiques budgétaires qui prévalent traditionnellement dans bon nombre d'organisations. Il n'est pas rare, en effet, que le budget soit centré essentiellement sur la logique des moyens ou la logique du résultat

Selon DEMEESTERE (2002 : 172), la logique des moyens est en un sens compréhensible, car la question de l'allocation des ressources est un enjeu majeur. Chaque responsable est, à juste titre, préoccupé par les ressources dont il pourra disposer pour assurer les activités qui lui incombent. La logique de résultats consiste à fixer des objectifs aux services et ensuite à leur demander d'élaborer des propositions de projets permettant d'atteindre ces objectifs, pour enfin sélectionner certains de ces projets, négocier leur contenu et les moyens nécessaires pour les réaliser et conclure sur un engagement de type objectifs/moyens ;

Elle a le mérite de se préoccuper de l'efficacité, donc des résultats attendus de l'action et de ne pas se limiter à la gestion des moyens. Elle suscite des propositions et doit être conduite dans un cadre très clair pour éviter des déceptions, surtout dans le contexte des tensions budgétaires. Elle a également le mérite d'être incitative : elle encourage les propositions de nouvelles solutions, et peut conduire à une différenciation fondée sur le succès des différentes solutions proposées par les différents centres concernés.

Aussi, faut-il retenir :

- qu'un système budgétaire est fait pour mettre en œuvre à court terme les objectifs et la stratégie de l'entreprise ;
- qu'il doit épouser la structure de la firme et expliquer mieux le contenu du système d'autorité et de sa délégation aux responsables des centres ;

- qu'il est un outil puissant de pilotage des objectifs à travers un contrôle budgétaire impératif et performant pour son succès ;
- qu'une politique d'ajustement budgétaire est importante dans le cadre d'écart significatifs pouvant empêcher l'atteinte des objectifs.

Un tel système est très contingent dans la conception générale de sa gestion. Il a besoin d'être géré et piloté de façon permanente.

Aussi allons nous chercher à identifier, dans le chapitre II suivant, les caractéristiques de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie d'une entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'appréhender la gestion de la trésorerie et enfin de mettre en évidence la synergie entre celle-ci et la gestion des différents budgets d'une entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II

Synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie d'une entreprise et méthodologie d'approche

Introduction

La survie de l'entreprise passe par sa solvabilité et sa liquidité. La solvabilité compare la valeur des actifs de l'entreprise et le montant de ses dettes. Ainsi, le risque d'insolvabilité est le risque d'avoir son portefeuille d'actifs inférieur au montant de son endettement. La gestion de trésorerie participe à moyen terme à l'équilibre des grandes masses d'emplois et de ressources de trésorerie en choisissant des formes de financement ou d'investissement appropriées et, à court terme, assure l'équilibre quotidien des encaissements et décaissements.

Pour assurer cette solvabilité et garantir sa pérennité, l'entreprise doit se doter d'outils de contrôle de ses objectifs, en l'occurrence la gestion budgétaire. Il apparaît clairement que l'autonomie financière inhérente à la solvabilité d'une entreprise et sa gestion budgétaire s'affirment comme deux véritables appuis incontestables de sa survie.

Dans ce chapitre, il s'agira, dans le cadre de cette étude, d'indiquer les caractéristiques de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie d'une entreprise et en particulier celle orientée sur l'équilibre de sa trésorerie et sur son autonomie financière.

Pour ce faire, nous traitons des fondements théoriques de la gestion de la trésorerie et de l'autonomie financière d'une entreprise avant d'indiquer les caractéristiques de la synergie gestion budgétaire-gestion budgétaire durant le processus budgétaire.

2-1- Gestion de trésorerie et autonomie financière d'une entreprise subventionnée

Pour mieux appréhender la notion de l'autonomie financière d'une entreprise subventionnée, il semble important de relever ses rapprochements avec le concept de « gestion de trésorerie d'entreprise ». Cette approche nous permet de mieux cerner l'objectif d'autonomie financière du CESAG qui bénéficie, chaque année, de quelques subventions bilatérales et multilatérales. Il s'agit, ici, de l'autofinancement des besoins courants inhérents à la gestion quotidienne du Centre.

2-1-1- Autonomie financière d'une entreprise

La définition de l'autonomie financière « courante » passe par celle de l'autofinancement des besoins courants rattachés à l'activité et au fonctionnement de l'entreprise. En effet, selon la définition du plan comptable général des entreprises du SYSCOA (1996 :142),

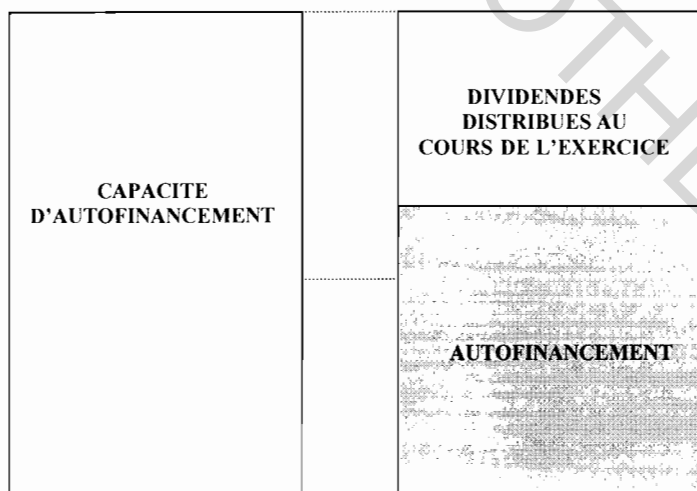
l'autofinancement est « représenté par la ressource de financement propre dégagée par l'entreprise en raison de son activité ». Il est également, selon DEPALLENS et JOBARD (1990 : 478), « la richesse retenue par l'entreprise elle-même qui constitue une ressource interne destinée à couvrir les besoins de financement de l'exercice ». On en déduit qu'il est égal à la capacité d'autofinancement global (CAFG) diminuée des dividendes effectivement distribués au cours de l'exercice (**figure n°5**).

La capacité d'autofinancement représente, selon DEPREZ et DUVANT (1999 : 80) , la capacité qu'a l'entreprise de financer le renouvellement de ses immobilisations ; de financer la rémunération versée aux associés et de financer son expansion à concurrence du résultat net après distribution.

De même, elle est la différence des flux de trésorerie positifs (il s'agit des produits encaissés ou à encaisser) et négatifs (il s'agit des charges décaissées ou à décaisser). Cette dernière approche retient notre attention. En effet, elle rattache l'autofinancement à la gestion de la trésorerie comme la résultante des flux générés par l'activité de l'exercice.

Autrement dit l'autonomie financière d'une entreprise résulterait de la gestion des flux de trésorerie liés à l'exécution des budgets de l'exercice, en d'autres termes de la gestion de la trésorerie.

Figure n°5 Mise en évidence de l'Autofinancement



Source : DEPREZ et DUVANT (1999 :86)

2-1-2- Gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie occupe une place décisive au sein de la fonction financière d'une entreprise. Globalement, la fonction financière doit savoir procurer à l'entreprise les capitaux

dont elle a besoin, au moment où elle en a besoin et au moindre coût. Simultanément, elle doit veiller à ce qu'aucune forme des capitaux dont dispose l'entreprise ne soit utilisée ou mal utilisée. Selon BELLIER DELIENNE & KHATH (2000 :11) et la publication de l'AFTE (2003 : 4) , un certain nombre d'approches visant à cerner la trésorerie d'une entreprise sont possibles. Ces approches sont complémentaires et non exclusives les unes des autres, ayant chacune leur utilité pour la préparation des prévisions et donc pour la gestion de la trésorerie. Avant de donner une définition à la notion de « gestion de trésorerie », il importe de circonscrire le terme de trésorerie d'entreprise.

2-1- La trésorerie de l'entreprise

L'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE), dans son édition de 2003, indique deux approches: la trésorerie constatée et la trésorerie expliquée (analyse par le bilan et par les flux) :

- **Trésorerie constatée** : elle est le constat rapide sans aucune tentative de justification : l'entreprise dispose de la somme de « x » francs (FCFA). Cette approche comprend simplement la trésorerie disponible (caisse, comptes bancaires positifs (y compris CCP), placements de trésorerie disponibles) déduction faite des crédits bancaires à court terme disponibles dont les découverts mis place et les effets escomptés non échus.

Cette constatation de la trésorerie est rapide , mais absolument insuffisante, et ne permet aucune manière d'expliquer le pourquoi de cette position. Elle est cependant nécessaire pour servir de point de départ à l'analyse par les flux.

- **Trésorerie expliquée** : elle s'explique deux manières:
 - **par le BILAN d'une part**, qui permet surtout d'analyser et de justifier la position globale de la trésorerie et ses variations en masse. Il s'agit de donner une photo de la position et la reconstitution du niveau global de trésorerie à partir des différents postes. Schématiquement, un bilan se décompose en deux parties : les éléments permanents et les éléments cycliques :

- **les éléments permanents** sont les éléments stables qui sont plus ou moins indépendants du niveau d'activité, du cycle d'exploitation de l'entreprise, et qui représentent la structure de cette dernière. Ils permettent la définition du fonds de roulement qui est la partie des ressources permanentes qui reste disponible pour financer l'activité de l'entreprise après avoir couvert les immobilisations ;

- **les éléments cycliques** sont directement rattachés au niveau d'activité de l'entreprise et à son cycle d'exploitation, et qui vont varier en fonction de ceux-ci : il s'agit d'emplois circulants et de ressources cycliques. Par définition la différence entre « emplois circulants » et « ressources cycliques » est le besoin en fonds de roulement. Il représente un besoin financier positif ou négatif généré par l'activité de l'entreprise et reste un indépendant de sa structure. Le fonds de roulement et le besoin de fonds de roulement ne seront jamais strictement identiques. Ainsi, le nécessaire équilibre sera assuré par la trésorerie, qui apparaît donc comme la différence entre ces deux montants.

- **D'autre part par l'approche des flux**, c'est l'approche dynamique de la trésorerie. Elle vise à donner le film de l'évolution de la trésorerie et permet d'élaborer le plan de trésorerie. Elle part d'une constatation très simple :

$$\begin{array}{c} \text{TRESORERIE DE FIN DE PERIODE} \\ = \\ \text{TRESORERIE DE DEBUT DE PERIODE} \\ + \\ \text{TRESORERIE DE LA PERIODE} \\ - \\ \text{DECAISSEMENTS DE LA PERIODE} \end{array}$$

Dans ce formulaire, la trésorerie représente les liquidités dont dispose l'entreprise après avoir fait face aux décaissements de la période (**Figure n° 6**). Cette approche nous apparaît plus adaptée dans la démarche de l'autonomie financière, c'est à dire la permanence de liquidité et de solvabilité d'une entreprise.

C'est en l'occurrence sur cette approche que va se fonder notre caractérisation de la gestion budgétaire orientée sur la gestion de la trésorerie.

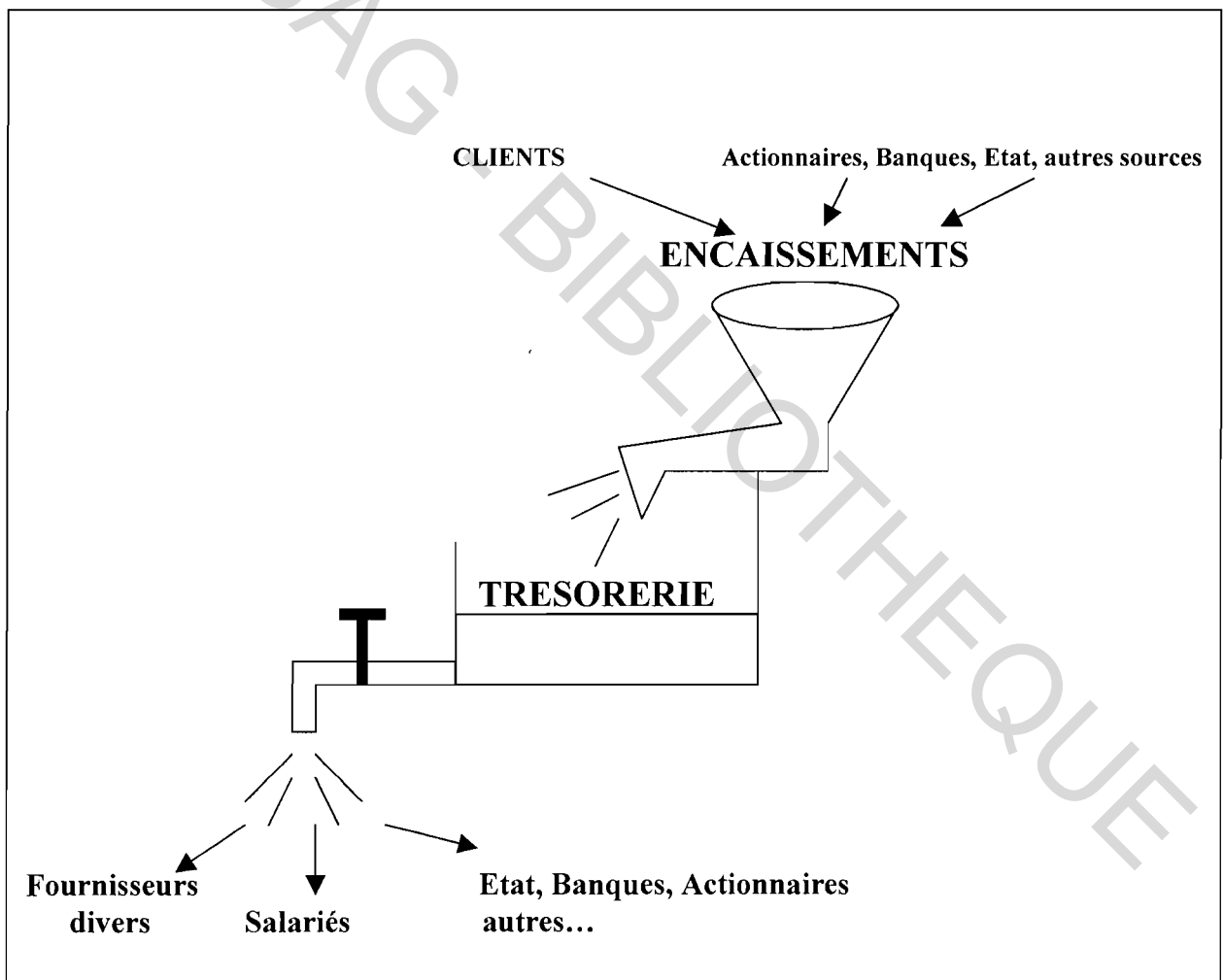
2-1-2-2- La définition et les objectifs de la gestion de trésorerie

- **Définition** : LEROY(1999 :20) indique que la trésorerie doit toujours être suivie avec attention pour éviter la cessation de paiement (cas de trésorerie insuffisante) ou pour placer l'excédent trop important: c'est la gestion de trésorerie. Une bonne gestion de trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle. En effet, gérer la trésorerie de l'entreprise c'est anticiper, prévoir une situation de trésorerie future, ainsi que l'exposition future aux risques de change et de taux. C'est aussi définir une stratégie, c'est à dire une politique de financement, de placement, une politique de change et de taux, puis l'appliquer en la modulant au fil du temps. Ces prévisions constituent le budget annuel de trésorerie et sont réalisées en début d'année à partir du budget de la société. DEPREZ et DUVANT (1999 : 275) indiquent que la gestion de trésorerie doit conduire à une gestion équilibrée : gérer l'insuffisance (c'est rechercher tous les moyens qui permettent à l'entreprise d'y faire face) et gérer l'excédent (c'est rechercher tous les moyens qui permettront à l'entreprise à l'employer pour des placements).

- **Objectifs** : LEROY (1999 : 27) indique plusieurs objectifs de la gestion de trésorerie. Entre autre, les plus importants dans le cadre de notre étude sont :
 - assurer la sécurité des disponibilités par la prévision de plusieurs sources de financements ;
 - tirer un rendement maximal des disponibilités, en ne les laissant pas inutilisées ;
 - réduire les disponibilités au maximum ;
 - éviter les découverts (en faisant la chasse aux chèques, en contrôlant les dates de valeur...) ;
 - motiver, intéresser, informer tous les responsables de la gestion de trésorerie ;
 - contrôler, voire raccourcir le crédit-clients en accélérant les appels de trésorerie (versements d'acomptes...) ;
 - contrôler, voire allonger le crédit-fournisseurs... ;
 - négocier le plus longtemps à l'avance les éventuels placements d'excédents de trésorerie et crédits pour faire face aux insuffisances de trésorerie ;
 - mettre en concurrence les fournisseurs de fonds ;
 - saisir les opportunités de rendements élevés (emprunts, placements, ventes, ou achats de devises, reports d'achats ou d'investissements ...).

En somme, l'importance de la gestion de la trésorerie tient au fait qu'elle est solidaire de toutes les autres fonctions, puisque tous les actes juridiques et commerciaux qui caractérisent la vie de l'entreprise entraînent un encaissement ou un décaissement. D'une manière globale et quelque peu simpliste, on peut d'ailleurs affirmer qu'une entreprise ne peut durer que si ses recettes (encaissements) sont supérieures à ses dépenses (décaissements). La gestion de la trésorerie découle de la gestion budgétaire et s'articule autour du suivi, l'exécution d'un budget et d'un plan de trésorerie. Aussi, sommes-nous appelés à appréhender les notions de budget ou plan de trésorerie.

Figure n°6 Trésorerie et Flux



Source : Michel LEROY (1999 : 15)

2-1-2-3- Le budget de trésorerie

Un budget ou plan de trésorerie n'a de sens que s'il s'appuie sur des données d'exploitation et d'investissement établies avec rigueur. De nombreux auteurs confondent le budget au plan de trésorerie. Toutefois, le plan de trésorerie intègre le budget de trésorerie et y va au delà. Le budget de trésorerie est la consolidation des données de l'exploitation durant une année. Le plan de trésorerie s'élabore sur une période plus longue et est articulé avec le plan de financement et d'investissement établis pour 3 à 5 ans.

Selon LECLERE (1993 : 135), le budget de trésorerie synthétise les effets financiers de la mise en œuvre de tous les autres budgets. Son établissement traduit « l'épreuve de vérité » pour le gestionnaire : c'est à cette occasion que l'on peut tester le réalisme et la faisabilité des programmes d'activité. Le budget de trésorerie, dans cette optique, constitue l'instrument de simulation par excellence : il permet de voir « si ça passe ou ça casse » au regard de la trésorerie prévisionnelle dégagée par les différents budgets. Ces prévisions mensualisées sont rapprochées des réalisations et permettent de prendre des décisions idoines sur la solvabilité et la liquidité de l'entreprise. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement, c'est à dire la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable.

Il doit permettre de :

- prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme ;
- choisir le mode de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleures conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise.

Il comprend généralement trois parties (**Figure 7**) :

- **l'ensemble des flux d'encaissement d'exploitation** : il s'agit de répartir les budgets des ventes TTC en fonction des délais des règlements clients;
- **l'ensemble des flux de décaissements d'exploitation** : il s'agit des décaissements sur les achats de matières premières, des décaissements de frais généraux, les décaissements des frais de personnel, les TAV à payer et cela en fonction des délais de règlement;

- **l'ensemble des flux hors exploitation** : il s'agit des recettes hors exploitation (la cession d'actif, les subventions...), les dépenses hors exploitation (les acomptes d'impôts, les remboursements d'emprunts, les dividendes...).

Le budget ou le plan de trésorerie, toutefois établi, est géré de façon journalière. Cette démarche journalière consiste, selon BELLIER DELIENNE & KHATH (2000), à gérer les comptes bancaires par :

- gérer la trésorerie au niveau zéro afin d'éviter les coûts dus aux découverts, mais aussi les manques à gagner dus aux excédents ;
- l'établissement de la position réelle en date de valeur au jour le jour, par banque ;
- équilibrer les comptes en déficit par les excédents des autres comptes ;
- la répartition des flux des encaissements et de décaissements ;
- choix des modes de financement ou de placement les plus appropriés ;
- l'amélioration des procédures des circuits de transmission des flux de trésorerie, en accélérant les encaissements par exemple.

2-1-3- Autofinancement et la gestion de trésorerie d'une entreprise

KEISER (2001 : 88) signale que les analyses de capacité à se financer impliquent à la fois une étude du bénéfice, de l'autofinancement et des liquidités d'exploitations. Ainsi, le résultat de l'entreprise correspondant aux flux de fonds générés qui traduisent son enrichissement ou son appauvrissement. La capacité d'autofinancement n'est rien d'autre que les flux de liquidité potentiels dégagés par les opérations de la gestion courante. Ainsi, elle déduit que l'autofinancement peut s'analyser en termes de **cash-flow**, c'est à dire en termes de recettes et de dépenses.

$$\text{CASH-FLOW} = \text{RECETTES} - \text{DEPENSES}$$

Dans le contexte, l'autonomie financière d'une entreprise peut être rapprochée à « la disponibilité de trésorerie » qu'elle pourrait utiliser pour le financement de son activité dans la perspective de la continuité de son exploitation. Nous déduisons que l'autonomie financière et la situation de la trésorerie évoluent dans le même sens. Quand l'entreprise dispose d'une trésorerie suffisante, sa situation d'autonomie financière s'améliore. Cela ne peut être atteint que si

l'entreprise dispose d'une politique rigoureuse de gestion de trésorerie qui respecte les principes fondamentaux de gestion de trésorerie : le principe de la liquidité permanente, le principe de solvabilité et la continuité de paiement de l'entreprise.

Figure n°7 **Exemple de budget de trésorerie**

| <u>EXPLOITATION</u> | JAN | FEV | | CUMUL |
|---|-----|-----|------|-------|
| 1.ENCAISSEMENTS <ul style="list-style-type: none"> • VENTES TTC 2.DECAISSEMENTS <ul style="list-style-type: none"> • SALAIRES • MATIERES PREMIERES • SOUS-TRAITANCE • | | | | |
| 3 (1-2) SOLDE D'EXPLOITATION | | | | |
| <u>HORS EXPLOITATION</u> 4.ENCAISSEMENTS <ul style="list-style-type: none"> • CESSIONS D'ACTIFS • EMPRUNTS • 5.DECAISSEMENTS <ul style="list-style-type: none"> • INVESTISSEMENTS • REMBOURSEMENT D'EMPRUNTS • DIVIDENDES • ... | | | | |
| 6 (4-5) SOLDE HORS EXPLOITATION | | | | |
| 7 (3+6) SOLDES <ul style="list-style-type: none"> • DU MOIS • CUMULES | | | | |

Source : LEROY (1999 : 54)

2-2- La synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie d'une entreprise

La trésorerie est la résultante de l'exécution des différents budgets de l'entreprise. Elle est, de ce fait, intimement liée au processus budgétaire. La gestion de la trésorerie et celle des budgets fonctionnent en synergie durant toute la vie de l'entreprise. Aussi l'efficacité de cette synergie repose-t-elle sur une gestion budgétaire et une gestion de la trésorerie pratiquées dans les règles et techniques de bases de ces disciplines. Ainsi la défaillance de la gestion budgétaire ou de celle de la trésorerie est un frein au bon fonctionnement de cette synergie en particulier et en général d'une entreprise.

Dans le contexte d'une entreprise qui adopte une stratégie d'autonomie financière permanente, il s'agit de développer une synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie qui conduit à la permanence de la liquidité et la disponibilité de trésorerie.

Dans cette section, nous nous attelons à mettre en évidence la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie dans le processus budgétaire.

2-2-1- Fonctionnement

La gestion budgétaire combine les techniques d'élaboration budgétaire des modèles BBZ, ABB et les principes d'évaluation des coûts de la méthode de l'analyse de valeur .

Le budget base zéro (BBZ) est défini par DORIATH (2001 :1) comme « un procédé de planification et de budgétisation qui exige de la part de chaque dirigeant d'un centre de décision qu'il justifie dans le détail et dès son origine tous les postes du budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité de la dépense à effectuer ». Le budget est donc établi sans référence à la période précédente, d'où l'appellation de budget base zéro. Tous les ans, le fonctionnement d'un centre hiérarchique était reconstitué et mis à plat afin d'empêcher que se développent les « matelas budgétaires » et les activités utiles.

L'analyse de la valeur, Selon PETITDEMANGE (1988 :172), a pour but de vérifier, pour chacune, si elle correspond à réel besoin, quel est son coût et comment il peut être réduit. L'analyse de la valeur permet, également, de traquer les coûts superflus liées à chacune des activités ou fonctions qui conduisent au produit. Elle aboutit souvent à un compromis et gagne à être utilisé de pair avec les objectifs afin sauvegarder les caractéristiques essentielles de l'organisation.

Dans le contexte de la liquidité et disponibilité permanentes de la trésorerie, la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie doit reposer sur une organisation pertinente autour de centres de responsabilités, une budgétisation traduisant la prudence financière, un suivi rigoureux des budgets en référence de la situation de la trésorerie et un contrôle budgétaire permanent et orienté sur la veille permanente de la sécurité financière de l'entreprise.

2-2-1-1-L'identification des centres de responsabilité

Le système budgétaire prend en compte la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie dans l'identification des différents centres de responsabilités. Ainsi, il doit transformer les plans stratégiques d'autonomie financière en activités à mettre en place. Aussi doit-il permettre aux salariés de se les approprier facilement et doit se fonder sur ce qu'ils vivent. Il doit privilégier une allocation centrée autour des processus afin de définir le niveau de ressources qui seront affectées à chaque activité. Les modalités d'allocation des ressources, basées sur les techniques de l'analyse de la valeur, permettent de réduire les coûts des activités non créatrices de valeur et diminuer de façon globale les charges du travail afin d'optimiser la trésorerie de l'entreprise. Il s'agit de distinguer les processus opérationnels et les processus non opérationnels. Les processus opérationnels se retrouvent dans les centres de produits et les autres processus peuvent constituer des centres de profits et discrétionnaires. Toutefois, nous indiquons que l'identification définitive des centres opérationnels doit reposer sur les types d'activités clairement identifiés (saisonniers ou permanents) et le mode de recouvrement des clients (vente au comptant ou vente à crédit).

2-2-1-2-L'élaboration budgétaire

la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie apparaît dans les différentes étapes de l'élaboration budgétaire : l'allocation des budgets, l'établissement du budget de trésorerie et des états prévisionnels.

- **L'élaboration des budgets** : L'estimation budgétaire se fait suivant le niveau d'activité attendue à la suite des études économiques et de ventes préalablement effectuées. Les techniques du modèle ABB, permettant une élaboration budgétaire par activité, sont utilisées. Selon BERLAND (2000 : 68), s'agit :

- d'estimer des volumes de vente et de production ;

- de prévoir de la charge de travail de chaque activité en raisonnant sur le processus transversaux . On met en évidence pour cela des inducteurs d'activité , c'est à dire les facteurs qui déclenchent les activités ;
- de calculer des ressources pour chaque activité ;
- de déterminer du budget des ressources, étape de valorisation ;
- de déterminer de la capacité de chaque activité (un système d'aller-retour sera sans doute nécessaire pour ajuster les différentes contraintes).

Dans l'estimation de la tranche budgétaire non rattachée aux volumes de la vente et de la production, l'élaboration des budgets peut se reposer sur les techniques du BBZ. Les activités non opérationnelles doivent être estimées par catégorie de missions (missions principales et missions secondaires). Ensuite pour les missions secondaires, il s'agit selon DORIATH (2001 :4) :

- de repérer les hypothèses de ces missions ;
- d'identifier les solutions qui permettent d'y répondre et de les budgétiser ;
- de les classer selon les critères d'opportunité financière ;
- d'attribuer les ressources selon l'ordre classement.

Dans le souci permanent de la garantie de l'autonomie financière, le budget global doit dégager un excédent de ressources financières devant renforcer la liquidité prévisionnelle. Pour ce faire, une partie des budgets des missions principales doit faire l'objet de budget imposé en fonction au niveau référentiel de consommation préalablement établi et une autre partie négociée en fonction du volume d'activité estimé.

- L'établissement du budget ou plan de trésorerie : Dans le système budgétaire, le budget de trésorerie joue un rôle fondamental de coordination de l'activité et traduit la résultante financière des différentes prévisions de l'entreprise. Il doit s'établir simultanément avec les allocations budgétaires des différents centres et traduit le dégagement potentiel ou le besoin de financement prévisionnel. Dans la perspective de l'autonomie financière, il doit conduire à un ajustement et une coordination de l'ensemble des flux inhérents à l'activité de l'entreprise tout en plaçant la permanence de la liquidité et disponibilité de la trésorerie au centre de toutes les décisions de l'exécution budgétaire. Pour maîtriser les variations mensuelles de la trésorerie, un niveau de seuil d'alerte doit être déterminé. Ainsi, le responsable de la trésorerie doit établir le budget de trésorerie en se referant à ce seuil déterminé et fixé comme objectif de trésorerie en fin

d'année. Il s'agit spécifiquement d'établir un budget de trésorerie qui veille à la croissance de la liquidité et à la permanence de l'équilibre mensuel des opérations de l'entreprise.

- L'établissement des états prévisionnels : Les documents prévisionnels tels que le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel tiennent une place importante dans la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie d'une entreprise. Les documents prévisionnels sus-indiqués visent à donner les résultats financiers de l'activité prochaine de l'entreprise. La direction générale, en référence à ces résultats attendus, prend des décisions visant à contenir l'activité dans le sens des objectifs financiers tout au long de l'exécution budgétaire.

2-2-1-3-L'exécution budgétaire

La synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie est permanente durant tout le circuit de l'exécution budgétaire. Selon BERLAND (2000 : 48), elle permet l'appréciation de l'opportunité financière des opérations de décaissements. Il convient de rappeler que le budget de trésorerie est la résultante de tous les budgets et son exécution constitue la conséquence financière de l'exécution des différents budgets. Ainsi, toute prise de décision doit émaner de la synergie gestion-budgétaire gestion de la trésorerie.

En pratique, l'ordonnancement d'une dépense repose sur deux facteurs importants :

- la disponibilité de l'allocation budgétaire : l'ordonnateur du budget doit avant tout se rassurer de la disponibilité du crédit ;
- l'opportunité financière : l'ordonnateur doit recueillir l'avis motivé du responsable de la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

Lorsque le crédit est disponible et l'avis est favorable alors les opérations conduisant à la dépense sont exécutées. Cependant, quand le crédit n'est pas disponible, l'arbitrage du Directeur Général s'impose. Cet arbitrage consistera :

- dans le cas de l'absence de crédit budgétaire, à l'autorisation du Directeur Général sur l'exécution de la dépense sur la base de l'argument de l'avantage financier que doit procurer l'opération ;
- dans le cas de la non disponibilité de trésorerie, à l'autorisation du Directeur Général qui doit permettre la recherche du moyen optimal de financement (découvert, divers emprunts, renégociation des différentes conditions des fournisseurs ...).

En somme, dans le souci de l'autonomie financière d'une entreprise, l'exécution budgétaire doit reposer sur une synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie qui conduit à une veille permanente de la liquidité et à la gestion profitable de l'entreprise.

2-2-1-4- Le contrôle budgétaire

Le gestionnaire de la trésorerie et le contrôleur de gestion sont deux acteurs incontournables du contrôle budgétaire à travers la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie.

Dans le souci permanent de la liquidité de l'entreprise, la gestion de la trésorerie est à considérer, comme le barycentre de toutes les décisions à caractère financier de l'entreprise. Selon BERLAND (2000 : 48), l'exécution des différents budgets doit reposer sur un cadre d'informations claires et pertinentes sur l'état financier de l'entreprise. Cela doit conduire les opérationnels et fonctionnels à participer à la gestion de la trésorerie en participant à la gestion profitable de l'entreprise. En un mot, durant l'exécution budgétaire, la situation de la trésorerie doit s'imposer comme la référence et doit s'appuyer sur un seuil de disponibilité d'alerte qui doit conduire à la prise de décisions de chacun des responsables des centres.

Chaque mois, une analyse de la situation de la trésorerie actuelle et prévisionnelle, établie par le gestionnaire de la trésorerie, doit être remis aux différents responsables afin qu'en comité de budget mensuel que la coordination des actions, au regard des disponibilités financières de l'entreprise, soit initiée.

A cela, il faut ajouter un double contrôle à priori et posteriori qui doit reposer sur l'analyse de la répartition des charges, l'analyse financière des écarts effectués par le contrôle de gestion sur la base des outils comme la comptabilité analytique, le contrôle interne, le reporting et la gestion de la trésorerie.

L'objectif d'un tel contrôle selon LEROY (1999 : 128) est de veiller sur la liquidité permanente de l'entreprise inhérente aux différents flux de trésorerie rattachés à l'exécution des budgets. Ici, la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie doit permettre la prise des mesures d'ajustement des charges au niveau de ressources et la conduite de l'autonomie financière de l'entreprise.

2-2-2- Risques liés à une mauvaise synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie

Dans la recherche permanente de la liquidité et l'autofinancement, la mauvaise utilisation de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie présente quelques risques. Selon KEISER (2001 :87), la recherche de l'autofinancement présente quelques risques:

- un excès de prudence dans l'estimation du volume de vente et de production de l'entreprise. Cela conduit à une limitation des ambitions de l'entreprise à long terme ;
- dans les entreprises commerciales, il conduit à léser les actionnaires en les privant de dividendes ;
- il peut provoquer une pression sur les salaires, la croissance interne et externe, au profit de l'autonomie financière ;
- il peut être un facteur de hausse des prix dans les situation de monopoles ou de quasi-monopoles ;
- il peut priver l'entreprise de l'effet de levier favorable dégagé par l'endettement ;
- il peut ralentir le renouvellement des matériels et immobilisation et augmenter le taux de vétusté du matériel de production de l'entreprise.

Aussi faut-il noter que la mauvaise utilisation de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie qui ne privilégie que l'autofinancement conduirait aux mêmes inconvénients.

2-3- Variables d'influence de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie et méthodologie d'approche

Le bon déroulement la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie est la conjonction de plusieurs variables de son environnement. Ces variables ont des influences réciproques sur sa pratique.

2-3-1-Variables d'influence de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie

Nous distinguons essentiellement sept variables de l'environnement de l'entreprise : la planification stratégique et opérationnelle, la structure organisationnelle, la culture de l'entreprise, le système du contrôle, la compétence et la disponibilité des acteurs, les outils du contrôle budgétaire et la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

Aussi convient-il de souligner que ces variables d'influence identifiées sont celles du système budgétaire citées par certains auteurs. Toutes fois, nous avons relevé leur influence particulière dans le cadre du renforcement synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie.

2-3-1-1-La planification stratégique et opérationnelle

L'articulation chronologique « planification stratégique- planification opérationnelle- budget » traduit que le budget est la résultante des plans d'actions et donc du processus de planification (Cf. : Chapitre I, Section 2). Pour DEMEESTERE & al. (1997 :29) , il y a un parallélisme et simultanéité des processus de planification et de contrôle de sorte que « l'élaboration d'une stratégie peut ainsi être autant l'expression d'une volonté préétablie, d'une intention précise, qu'une simple réaction aux événements écoulés ». La planification stratégique et opérationnelle doit conduire à des objectifs de trésorerie clairement identifiés comme l'autofinancement. Elle doit permettre ainsi de fournir des informations référentielles et pertinentes sur ces objectifs dans le cadre de la conception des plans d'actions et de la planification stratégique et opérationnelle afin de renforcer la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie.

2-3-1-2-La structure organisationnelle

DEMEESTERE & al. (1997:29) définissent la structure organisationnelle comme « la répartition des missions et des responsabilités entre les différentes unités de l'organisation, ainsi que les modes de collaboration entre ces unités ».

La synergie gestion budgétaire-gestion de la gestion de la trésorerie doit s'opérer dans le cadre d'une structure organisationnelle basée sur une répartition pertinente et cohérente de la responsabilité financière de chacune des unités de l'entreprise.

Pour ce faire, l'organisation doit permettre une séparation des fonctions productrices des fonctions administratives d'une part et d'autre part les fonctions financières et des fonctions de contrôle de gestion. Cette organisation doit faciliter la communication entre les responsables en général et particulièrement la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie. Elle doit permettre la mise en place de procédures budgétaires qui renforcent les contributions du gestionnaire de la trésorerie et de celles du responsable de la gestion budgétaire dans le cadre de la surveillance de la liquidité et de l'autonomie financière de l'entreprise.

2-3-1-3-La culture de l'entreprise

La culture est, selon HELLRIED & al. (1998), « l'ensemble des croyances et des attentes partagées par les membres d'une entreprise ». Dans le cadre de la recherche de l'autofinancement, la culture de l'autonomie financière, de la liquidité de la trésorerie et la solvabilité permanente de l'entreprise doit être partagée par l'ensemble du personnel. Assurément, la culture d'entreprise influence la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie et le comportement des membres d'une organisation qui sont chargés de conduire ses objectifs.

2-3-1-4-Le système du contrôle

Le système de contrôle se compose de la structure du contrôle interne et celle du contrôle externe. Le contrôle interne est l'outil qui garantit la fiabilité du système d'information, qui doit contribuer au renforcement du contrôle budgétaire afin d'assurer la promotion de l'efficacité, l'efficience et l'économie au sein de l'entreprise. Son rôle dans le contexte de l'autonomie financière serait d'élaborer et de surveiller l'application des procédures qui visent à assurer de façon permanente l'équilibre financier et la liquidité de l'entreprise.

2-3-1-5-La compétence et la disponibilité des acteurs

La synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie repose avant tout sur l'ensemble des acteurs. Son efficacité dépend, à n'en point douter, de leur compétence et de leur disponibilité. Une synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie doit aider les cadres opérationnels (les autres acteurs) à déterminer leurs objectifs et les aider à définir les clés de succès et les mesures correctives pour l'assurance permanente de la liquidité et de l'autonomie financière de l'entreprise.

2-3-1-6-Les outils du contrôle budgétaire

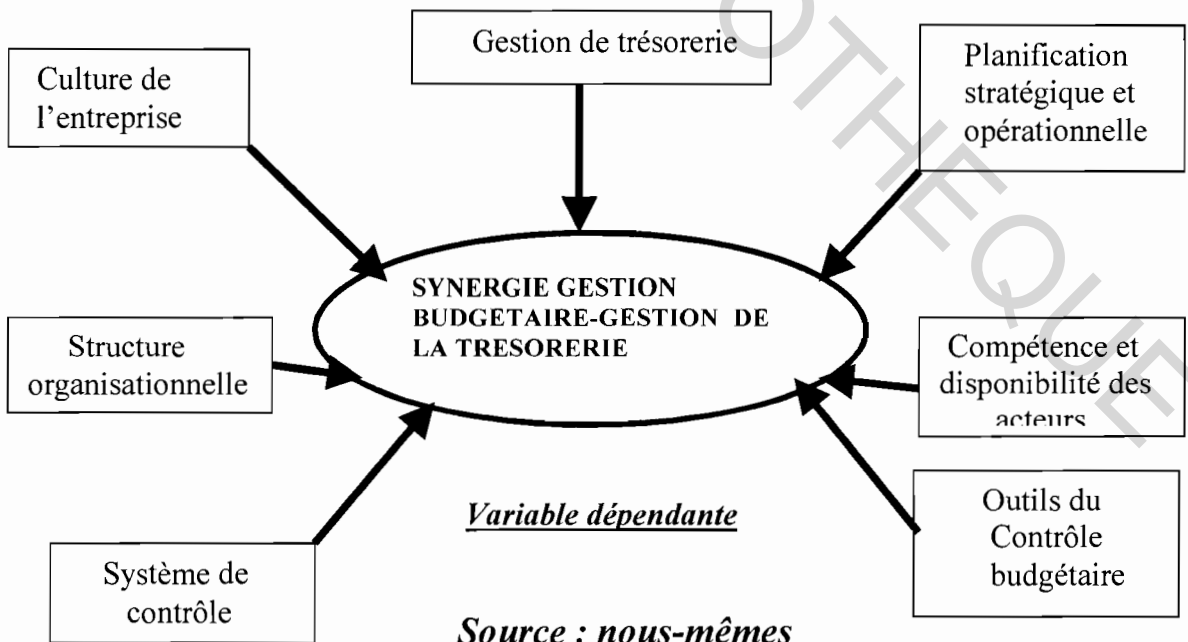
L'efficacité de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie dépend absolument de la qualité et de la pertinence des outils du contrôle budgétaire utilisés. Ces outils doivent permettre entre autres d'apprécier l'évolution de la situation de la liquidité et le niveau de l'autonomie financière de l'entreprise.

2-3-1-7-La gestion de la trésorerie de l'entreprise

Elle constitue le deuxième maillon de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie. Elle est la résultante des opérations issues de l'exécution budgétaire. Elle influence la gestion budgétaire par le biais de l'appréciation de l'opportunité financière durant l'exécution des budgets. Par exemple, une machine de production abîmée devra être remplacée pour la continuité de l'activité même si cette dépense n'avait pas été budgétisée et que la situation actuelle de trésorerie ne pourrait la financer. Il faut alors trouver d'autres moyens de financement cette immobilisation. En revanche, une dépense même budgétisée peut être différée si la situation de la trésorerie ne permet pas son exécution.

En conclusion, notons que la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie impose une organisation qui met la trésorerie au centre de la décision budgétaire. Cette synergie est également dépendant des variables du système budgétaires sus-décrites et résumées dans le modèle d'analyse ci-dessous (**figure n° 8**).

Figure n°8 Modèle général d'analyse de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie



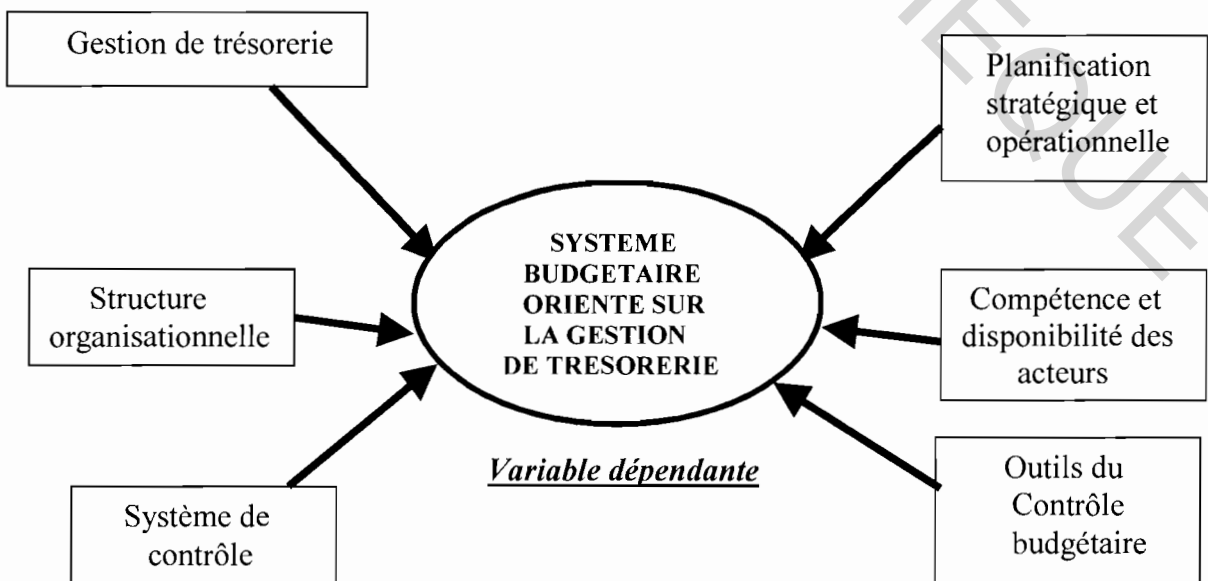
2-3-2-Methodologie d'approche de l'étude

Pour mieux aborder tous les aspects de notre thème d'étude, nous avons ,au préalable, adopté une démarche méthodologique circonscrite autour de la construction d'un modèle d'analyse, des outils de collecte et d'analyse des résultats.

2-3-2-1- Le modèle d'analyse

Nous avons identifié les relations de dépendance entre la synergie gestion budgétaire-gestion de la gestion de trésorerie et sept variables d'influence. Cependant dans le cas de notre étude, seules six de ces variables identifiées sont retenues pour notre modèle d'analyse de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie du CESAG (**Figure n°9**). Aussi avons-nous exclu la variable « culture d'entreprise » car elle intègre les autres variables. En référence à la définition de la « culture » donnée par HELLRIED & al. sus-indiquée, nous déduisons que la combinaison des autres variables retenues conduit à l'émergence d'une culture d'entreprise. Dans le cadre de notre étude, il s'agira de la culture de la bonne gouvernance, de la qualité et de la solvabilité du CESAG .

Figure n°9 Modèle d'analyse d'un système budgétaire orienté sur la gestion de trésorerie(CESAG)



Source : nous-mêmes

Aussi, une évaluation des indicateurs de mesures des variables dépendante retenues nous permettra de faire un diagnostic de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie du CESAG (**Tableau n° 2**). Ces différents indicateurs ont été appréciés grâce à des interviews, des observations sur le terrain et l'analyse des documents et des textes réglementaires du CESAG.

2-3-2-2-La collecte des données et la méthode d'analyse des résultats

2-3-2-2-1- La collecte des données

Pour l'appréciation de tous les aspects importants du système budgétaire du CESAG, nous avons collecté les informations au moyen de techniques telles que: les interviews, les observations sur le terrain et l'analyses documentaires :

- **les interviews** : les interviews ont été réalisés auprès des différents responsables des départements. Nous avons limité notre choix aux Directeurs des Instituts, au DAPRM , aux Auditeurs, au SDFB et SDC de la DAFRH. Ici, nous n'avons pas pu interviewer le Directeur Général qui n'a pu être disponible durant l'administration du questionnaire. Aussi, avons-nous choisi arbitrairement de ne pas soumettre le questionnaire le DAFRH. En effet, notre connaissance de la position du DAFRH sur le système budgétaire actuel du CESAG nous a permis de comprendre que pour lui ce système apporte suffisamment de garantie pour une bonne gestion du CESAG. Ainsi sans l'avoir interviewé, sa position a été prise en compte dans l'analyse des données recueillies. Le choix des agents s'est fait en tenant compte de l'organigramme du CESAG pour espérer circonscrire les diverses visions relatives à nos interrogations effectuées. L'échantillon utilisé pour la collecte de ces informations, est résumé dans le **Tableau n°3** . Ces interviews effectués sous forme de questionnaires en face à face, ont permis aux responsables de donner leurs opinions sur les aspects suivants de la gestion budgétaire actuelle du CESAG :

- le degré d'implication des différents responsables dans la recherche de l'autonomie financière du CESAG;
- l'adaptation de l'organisation actuelle du CESAG et l'efficacité de son système budgétaire dans la perspective de l'autonomie financière ;

- la mise en place d'un système budgétaire devant renforcer la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie dans la recherche de l'autonomie financière du CESAG.

Les données recueillies de ces interviews ont été analysées. Quelques résultats du traitement de ces données sont résumés dans l'annexe I.

- **L'analyse documentaire** : Les procédures budgétaires, les points d'exécution budgétaire (exercices 2000, 2001, 2002 et 2003), les rapports sur la gestion de trésorerie, les bilans comptables (exercices 2000, 2001, 2002 et 2003) ont permis d'appréhender la conception budgétaire du CESAG. Elle nous a permis de constater que la persistance des déficits de trésorerie au cours des années de la période choisie (2000- 2003). Aussi, l'analyse des procédures budgétaires ont révélé une forte lourdeur administrative dans l'exécution budgétaire et une forte concentration des décisions budgétaires au niveau de la DAFRH.
- **Les observations sur le terrain** : En tant qu'agent en charge de la gestion de la trésorerie du CESAG (à la SDFB) depuis trois années, et durant la période de l'étude, nous avons pu constater les aspects de la pratique budgétaire du CESAG. Nous avons observé le niveau d'implication de la trésorerie dans la pratique de la gestion budgétaire du CESAG. Nous avons observé, également et durant cette période, le comportement des responsables face à l'objectif de l'autonomie financière du Centre. Ces observations nous ont permis relever le niveau de synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie et les divergences entre le système budgétaire du CESAG et l'objectif d'autonomie financière. Aussi ont-elles permis la mise en évidence de l'incohérence entre le souci de sécuriser la trésorerie et la grande tendance à dépenser des responsables renforcée par l'absence de contrôle budgétaire.

Tableau n°2

Indicateurs de mesures des variables indépendants

| VARIABLES | COMPOSANTES | INDICATEURS | MESURES |
|---|--------------------------------------|---|---|
| Planification stratégique et opérationnelle | Objectifs stratégiques financiers | mise en oeuvre des objectifs stratégiques | Etat de réalisation des objectifs stratégiques |
| | Plan opérationnel Financier | mise en œuvre des programmes d'actions | Etat de réalisation budgétaire |
| Structure de L'organisation | Organigramme | Formalisation ou non formalisation | Exhaustivité de l'organigramme |
| | Centre de Responsabilité | Délimitation des responsabilités | Manuel de procédures ou fiches de poste |
| Compétence et Disponibilité des Acteurs du système Budgétaire | Formation | Niveau de formation | Diplômes obtenus |
| | Expérience Professionnelle | Poste occupé | Niveau de réalisation des tâches confiées |
| Système de contrôle Externe | Conseil d'Administration | Délibération du CA sur l'état de trésorerie | Recommandations sur la trésorerie |
| | BCEAO | Approbation du projet de Budget et des prévisions de trésorerie | Arrêté d'approbation des budgets |
| Système de contrôle Interne | Audit interne | Respect de la procédure budgétaire et de la trésorerie | Nombre de faiblesses décelées par l'Audit interne |
| | Contrôle de Gestion | Suivi des objectifs budgétaires et de la trésorerie | Ecart sur les prévisions |
| Gestion de la Trésorerie | Niveau de liquidité de la trésorerie | Soldes des comptes | Trésorerie prévisionnelle |
| | Recouvrement des Créances | Taux mensuel de recouvrement | Variation du niveau des créances |

Suite tableau n°2

| AUTRES OUTILS DU CONTROLE BUDGETAIRE | | | |
|---|---|--|--|
| Tableaux de Bord | TB par service et par département | Rapport d'analyse des réalisations | -Nombre de rapports d'analyse des réalisations |
| | TB budgétaire et de la trésorerie | Suivi des recettes et des dépenses en fonction du budget de trésorerie | -Existence de référence budgétaire - Existence d'indicateurs financiers |
| Reporting | Collecte de données sur l'exécution du budget | Rapport de synthèse périodique de gestion du budget | -Quantité des rapports - Exhaustivité et qualité des rapports |
| | Collecte de données sur la situation de la trésorerie | Rapport périodique sur la situation de la trésorerie | - Respect des délais - Fiabilité des informations |
| Analyse des Ecart | Ecart par rubrique | Remaniement budgétaire | Effectivité des analyses des écarts |
| | Ecart sur les réalisations de recettes | Ajustement du du budget de trésorerie | Nombre des mesures correctives mises en oeuvre |
| | Localisation des responsabilités | Rapport des services | Nombre des mesures correctives mises en oeuvre |

Source : nous-mêmes

Tableau n° 3 : Echantillon de l'interview

| DESIGNATION | EFFECTIF TOTAL | EFFECTIF ENTRETENU |
|---------------------------|----------------|--------------------|
| DIRECTEURS D'INSTITUTS | 06 | 06 |
| DAPRM/ DIRECTEURS | 01 | 01 |
| AUDITEURS | 02 | 01 |
| SDFB | 01 | 01 |
| SDC | 01 | 01 |
| TOTAL | 11 | 10 |

Source : nous-mêmes

2-3-2-2-2- Méthode d'analyse des résultats

Il s'agit de faire un diagnostic afin de confronter les données collectées aux indicateurs de mesure retenus pour analyser la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie dans la pratique budgétaire actuelle du CESAG. Pour cela, les fondements théoriques de la gestion budgétaire et la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie inhérente (Cf. : Chapitre I et Chapitre II) constitueront le socle de notre analyse tout en tenant compte de quelques spécificités du CESAG.

Conclusion

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

Aussi la fiabilité de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie dépend-elle de la qualité des informations recueillies lors de l'élaboration des budgets et de la qualité de la gestion de la trésorerie de l'entreprise. Certains instruments tels que le contrôle interne, les tableaux de bords, les outils d'analyses d'écart et le reporting sont employés pour une amélioration de la qualité et la disponibilité des données budgétaires.

De même, en tant qu'outil de gestion, la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie subit l'influence de certains facteurs endogènes et exogènes de l'environnement de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Le succès d'une démarche budgétaire nécessite qu'un certain nombre de conditions soient réunies. Celles-ci sont d'ordre technique, mais aussi et avant tout d'ordre politique puisqu'elles dépendent de la volonté des dirigeants et de leur capacité à mettre en place une véritable culture de la performance appropriée par les différents acteurs de l'organisation.

La gestion budgétaire, entre autre, doit reposer sur les conditions suivantes :

- une Direction Générale impliquée ;
- une gestion finalisée et dont les cycles de gestion bien organisés et des résultats de gestion sanctionnés ;
- une information de qualité et un contrôle interne solide ;
- un scénario d'introduction progressif qui permet en particulier de mettre l'accent sur l'aspect apprentissage, de rechercher l'amélioration des performances en valorisant les succès obtenus et en créant des incitations à progresser de façon positive.

La gestion budgétaire doit, également, s'adapter à la politique générale et au plan stratégique de l'entreprise. C'est pourquoi dans la perspective de l'autonomie financière, l'entreprise doit adopter une gestion budgétaire qui incite à l'économie, à la gestion optimale des ressources financières et à l'équilibre des flux générés par l'exécution du budget. En clair, un système budgétaire qui renforce la synergie gestion budgétaire-gestion de la gestion de la trésorerie.

PARTIE II

DIAGNOSTIC DE LA GESTION BUDGETAIRE DU CESAG ET AMELIORATION DE LA SYNERGIE AVEC GESTION DE LA TRESORERIE

INTRODUCTION

L'objet de la deuxième partie de cette étude est de faire un diagnostic du système budgétaire du CESAG, en nous fiant au modèle d'analyse établi dans la partie précédente. Il s'agit également d'apporter une amélioration à ce système budgétaire à travers un renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie du CESAG.

En l'occurrence, il s'agit de faire des propositions visant à la mise d'un système budgétaire qui intègre les règles fondamentales de la discipline et les caractéristiques spécifiques du CESAG, tout en donnant un nouveau dynamisme à la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie dans la pratique budgétaire.

Pour ce faire, nous proposerons entre autres:

- une réorganisation du CESAG favorable à une gestion budgétaire et de trésorerie transparentes et efficaces;
- une amélioration des procédures budgétaires qui doivent motiver l'étroite synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie ;
- un renforcement des outils de contrôle budgétaire et de gestion de la trésorerie.

En somme, dans l'objectif de l'autonomie financière, il est question, pour nous, de proposer des améliorations du système budgétaire actuel et de la gestion de la trésorerie d'une part et d'autre part de proposer une synergie efficace gestion budgétaire-gestion de la trésorerie, dans la perspective d'un meilleur suivi de la liquidité et la solvabilité du CESAG.

Cette partie se compose de deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons le CESAG à travers la description de son cadre institutionnel et organisationnel. Nous évoquerons également ses différentes missions et ses domaines d'activité. Ensuite, le système budgétaire du Centre sera décrite tout en relevant ses réalités pratiques.

Dans un second chapitre, nous proposerons, à la suite d'un diagnostic de ce système budgétaire mettant en exergue ses forces, ses faiblesses et les risques encourus par le CESAG, des solutions dans la perspective de l'amélioration la gestion budgétaire en général et en particulier de la synergie entre sa gestion budgétaire et celle de sa trésorerie dans le cadre de son objectif d'autonomie financière.

Chapitre I

Présentation et description du système de gestion budgétaire du CESAG

Introduction

Pour mieux comprendre le thème de notre étude, il convient préalablement de connaître le cadre choisi : le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

Le Direction Générale, soucieuse de son bon fonctionnement, a mis en place une organisation assise sur la gestion budgétaire dans la perspective de maintenir la compétitivité du centre, d'assurer sa croissance mais surtout d'assurer sa survie à travers un objectif ambitieux d'autonomie financière.

Dans ce chapitre, nous présenterons le CESAG à travers son cadre historique, juridique et institutionnel, sa structure organisationnelle, ses missions et ses domaines d'activités. Ensuite, nous ferons une description de son système budgétaire suivie d'une mise en évidence de la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie actuelle du CESAG.

1-1-Présentation du CESAG

1-1-1-Cadre historique, juridique et institutionnel

La décision de la création du CESAG dans le cadre de la CEAO (Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest) date de la conférence des chefs d'Etat de Bamako en 1978. L'Etablissement n'est entré en activité qu'en 1985 après qu'il ait été décidé de lui transférer le patrimoine de l'Ecole Supérieure de Gestion (ESGE) à Dakar. Avec la dissolution de la CEAO en Mars 1994, le CESAG a été repris, depuis le 16 novembre 1995, par la BCEAO pour le compte des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), soucieux de préserver cet outil d'intégration sous-régionale et de renforcement des capacités de gestion. A l'occasion de sa réunion du 20 Septembre 1996, le conseil des ministres de l'UEMOA a confié à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la mission de réorganiser le CESAG en vue de favoriser la poursuite et le développement de ses activités.

Depuis, le CESAG est un établissement public international spécialisé en matière de formation, de recherche et de consultation, doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et administrative et ayant son siège à Dakar dirigé par un Conseil d'Administration présidé par le Gouverneur de la BCEAO.

1-1-2-Missions, domaines d'activités et structure organisationnelle

Il s'agit de décrire les différentes missions et les divers domaines d'activités du CESAG mentionnés dans son statut et ceux qui ont été développés au regard de l'évolution du marché de la formation et de la consultation. Aussi pour soutenir cet ensemble d'activités et missions, le CESAG s'est doté d'une organisation regroupée autour de directions d'appui et d'instituts de formation.

1-1-2-1- Les missions et les domaines d'activités

1-1-2-1-1- Les missions

Selon l'article 3 de ses statuts, la vocation première du CESAG est de mettre à la disposition des Etats membres de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), un centre d'excellence destiné à accompagner le processus d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest. Ainsi il doit contribuer au renforcement des capacités humaines et institutionnelles et à l'amélioration des performances des entreprises et des organisations de la région.

1-1-2-1-2- Les domaines d'activités

L'objectif principal est d'assurer la formation et le perfectionnement des dirigeants et des cadres de haute qualité. Aujourd'hui, le CESAG, en plus de son objectif principal, s'est tourné vers la formation et le renforcement des capacités professionnelles des jeunes diplômés des universités et grandes écoles. Pour se faire, le CESAG met en œuvre les activités suivantes : la formation, la consultation et la recherche :

- La formation :

La gamme des formations actuellement dispensées par le CESAG comprend :

- Les formations de cycle long (MBA ou DESS)
- Les formations de cycle moyen
- Les séminaires de perfectionnement
- Les formations en langues étrangères (anglais, français, italien, arabe, Allemand, espagnol, japonais)

- La consultation :

La consultation au CESAG a pour objectif d'accroître la notoriété du centre dans le milieu professionnel, contribuer à son autofinancement et adapter de façon permanente ses programmes et matériels pédagogiques aux besoins des clients.

- La recherche :

La recherche au CESAG a pour objectif la réalisation d'études et de recherches sur les pratiques de management international. Elle porte également sur la création, l'adaptation et la diffusion, de nouvelles techniques de gestion capables d'améliorer les performances des entreprises et autres organisations. Elle vise enfin la création d'une revue en gestion et la diffusion des résultats des travaux de recherche.

1-1-2-2- La structure organisationnelle

Les différentes structures du CESAG sont les suivantes (**Figure 10**) :

- Le Conseil d'Administration :

Le Conseil d'Administration comprend au maximum douze membres représentants respectivement :

- La commission de l'UEMOA ;
- Le monde des affaires et les chambres consultatives des pays de l'UEMOA ;
- Les universités ayant des compétences prouvées dans le domaine de l'enseignement supérieur et /ou dans la recherche scientifique ;
- Les organisations internationales des relations de coopération avec le centre.

Il est présidé par le Gouverneur de la BCEAO . Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration du centre. A cet effet, il approuve :

- les statuts et tout amendement ultérieur, par une décision à la majorité des deux tiers de ses membres ;
- le programme annuel d'activités et les orientations du centre ;
- le rapport annuel d'activités présenté par le Directeur Général ;
- l'ensemble des règles régissant les activités du centre, notamment, en matière administrative et financière ainsi que dans les domaines de la coopération entre le centre et les organisations régionales et internationales ;
- les programmes de formation et le statut du personnel.

De même, le Conseil d'Administration nomme et révoque le Directeur Général.

- La Direction Générale :

La Direction Générale est assurée par le Directeur Général . Le Directeur Général est nommé par le Conseil d'Administration sur proposition de son Président. Il organise et dirige les activités du centre.

- La Direction de l'Appui Pédagogique et des Ressources Multimédia :

La DAPRM a pour mission d'appuyer les instituts en leur fournissant un environnement leur permettant de se concentrer sur les activités académiques avec le maximum d'efficacité possible et également de contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelle du centre dans ses différents domaines d'activités ainsi que de sa gestion interne.

La DAPRM est subdivisée en trois (4) Sous- Directions :

- la Sous-Direction de l'Informatique et des Systèmes d'Information ;
- la Sous-Direction de la Production et de la Promotion ;
- la Sous-Direction de la Scolarité ;
- la Sous-Direction des Ressources Documentaires et des Archives.

- La Direction Administrative, Financière et des Ressources Humaines :

Elle a pour mission d'assurer la gestion efficace des ressources financières, du budget et des ressources humaines du CESAG. Son Directeur assure l'intérim du Directeur Général du CESAG. Elle est subdivisée en quatre Sous-Directions :

- la Sous-Direction des Finances et du Budget (SDFB) ;
- la Sous-Direction de la Comptabilité (SDC) ;
- la Sous-Direction du patrimoine (SDP) ;
- la Sous-Direction des Ressources Humaines et des Approvisionnements (SDRHA).

- Les Instituts :

Le CESAG comprend six Instituts et un projet autonome qui réalisent des activités dans les domaines de la formation, de la consultation et de la recherche :

- **L'Institut de Banque et Finance (IBF) :**

Il prépare au diplôme du Mastère en Banque et Finance à travers un projet dénommé Projet Mastère et Banque (PMBF). C'est un projet autonome chargé de la formation du diplôme du Mastère en Banque et Finance (MBF). Tous les modules de formation peuvent être déclinés individuellement en formation spécifique, selon les besoins des entreprises et organisations. Ils se présentent alors sous forme de séminaires sanctionnés par un certificat ou une attestation du CESAG.

- **L'Institut d'Ingénierie de la Formation et de Développement des Ressources Humaines :**

Il prépare aux diplômes suivants :

- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Ingénierie de la Formation (DESIGF) ;
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisés en Gestion des Ressources Humaines (DESS/GRH).

- **L'Institut des Langues et de Communication Internationales (ILCI) :**

Il prépare aux diplômes suivants :

- Diplôme d'Assistant de Direction Bilingue (DADB) ;
- Diplôme d'Etudes Supérieures d'Interprétation ;
- Le projet du Diplôme d'Etudes Ouest Africaines (Diploma in West African Studies).

- **L'Institut Supérieur de la Comptabilité (ISC) :**

Il prépare aux diplômes comptables et d'audit suivants :

- Maîtrise Professionnalisée en Techniques Comptables et Financières (MPTCF) ;
- Diplôme d'Etudes Supérieures de Comptabilité et Gestion Financière (DESCOGEF) ;
- Diplôme d'Etudes de Comptabilité Approfondie (DECA) ;
- Diplôme d'Expertise Comptable et Financière de l'UEMOA (DECOFI) ;
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion.

- **L'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et des Organisations (ISGEO) :**

Il prépare aux diplômes de Gestion et d'Administration des Entreprises et des Organisations suivants :

- Maîtrise Professionnalisée en Gestion des Entreprises et Organisations (MPGEO) ;
- Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion (DESAG) ;

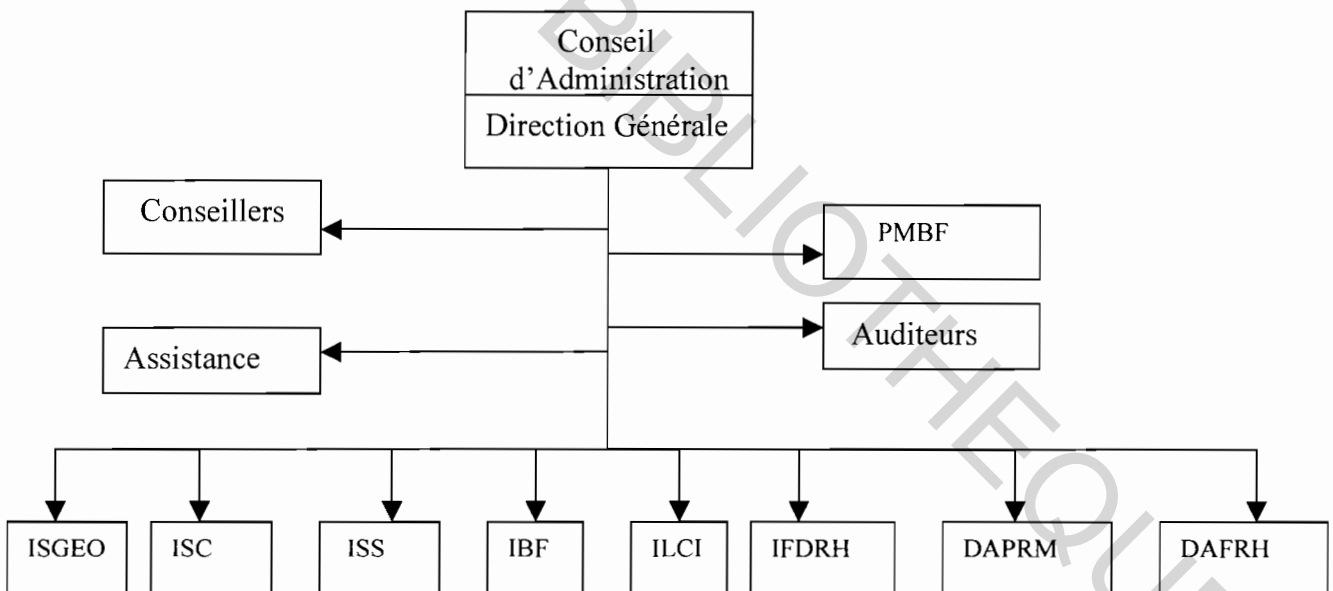
- Diplôme d'Etudes Supérieures en Marketing et Stratégie (DESS/MS) ;
- Master in Business Administration International (MBA).

• **L'Institut Supérieur de Santé :**

Il forme aux diplômes suivants :

- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en gestion des Services de Santé (DESS/ES) ;
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Economie de la Santé (DESS/ES) ;
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion Hospitalière (DESS/GH) ;
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en gestion des Programmes de Santé (DESS/GPS).

Figure n°10 Schéma simplifié de l'organigramme du CESAG



Source : Rapport d'activité 2002

1-1-3-Sources de financement et perspective de l'autonomie financière

Nous montrerons dans cette sous-section³ la forte dépendance du CESAG des subventions et les difficultés que rencontrerait le CESAG dans sa recherche de l'autonomie financière .

1-1-3-1- Les sources de financement

Le CESAG dispose de deux types principaux de ressources :

- **les ressources générées par ses propres activités** : Actuellement, ces ressources proviennent des activités de formation diplômante, des séminaires et des consultations. Ces ressources constituent 90% de l'ensemble des ressources financières du CESAG (exercice 2002);
- **les subventions** : elles sont de deux types : les subventions d'équipement et d'investissement en provenance des Etats membres de l'UEMOA par le canal de la BCEAO (autorité de tutelle) et celles des divers bailleurs de fonds (Coopération française, Banque mondiale, OMS, etc.) qui sont constituées de subventions d'équilibre et d'exploitation.

1-1-3-2- La perspective de l'autonomie financière

Les subventions apportées au CESAG doivent servir à la réhabilitation des locaux et des équipements ainsi qu'au recrutement d'enseignants et du personnel administratif qualifiés. Toutefois, le CESAG s'est doté d'un plan stratégique (1996-1999) exprimant son orientation de marché visant à une diversification de ses produits et son autonomie financière.

Déjà en 1997, après sa mise en œuvre, ce plan n'a pu être réalisé à cause de la non réalisation des hypothèses de mobilisation de ressources. Ce objectif d'autonomie financière est reconduit dans les plans stratégiques dans les plans 1999-2001, 2001-2003 et 2003-2006 et cela malgré des résultats nets (résultats après déduction des subventions) qui traduisent une réelle augmentation du besoin de financement du CESAG et mettent à la fois en cause cet objectif d'autonomie financière (**Tableau 4**).

En effet, la perspective d'autonomie financière du CESAG consiste à l'atteinte d'un niveau de mobilisation de ressources couvrant la totalité des besoins de fonctionnement, de financement et d'investissement nés du cycle d'exploitation. C'est un objectif ambitieux qui doit aider le

CESAG à être moins dépendant vis à vis des subventions dont il est bénéficiaire et aussi d'assurer la continuité de son exploitation.

Cet objectif d'autonomie financière du CESAG fixé par la Direction Générale doit reposer sur l'organisation et le fonctionnement de son système budgétaire développés dans la section 2 suivante.

Tableau n°4 Résultats hors subventions des exercices 2000-2001-2002-2003

| ANNEE | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|----------------------------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| RESULTAT AVEC SUBVENTIONS | 560 | -299 | 7 | -113 |
| SUBVENTIONS | 178 | 167 | 450 | 350 |
| R. HORS SUBVENTIONS | 382 | - 466 | - 443 | -463 |

Source : CESAG : Rapport d'activité 2002 et 2003

1-2-Description de la gestion budgétaire du CESAG

Dans cette section, il s'agira de présenter la conception de la gestion budgétaire en indiquant ses éventuelles synergies avec la gestion de la trésorerie du CESAG.

1-2-1- Description de la procédure budgétaire du CESAG

1-2-1-1-Les principes de base

Suivant le contenu de la note de procédure budgétaire du CESAG (2001), les principes de base de la gestion budgétaire du CESAG se présente comme suit :

- « 1- L'exercice financier-budget et comptabilité-correspond à l'année civile (1^{er} janvier au 31 décembre) ;
- 2- Le budget du CESAG est subdivisé en dépenses d'investissement et de fonctionnement, chacun étant subdivisé en chapitres, articles, et rubriques conformément à la nomenclature budgétaire;

- 3- Le CESAG est réparti en centres d'activités dotés chacun d'un budget ; chaque centre d'activité adresse son plan d'action et son budget à la DAFRH au plus tard à la fin Septembre ;
- 4- Les prévisions font appel à des techniques diverses qui peuvent être combinées et s'appuient sur les activités issues du plan d'action, dérivé du plan stratégique, des objets définis par la Direction Générale et des grandes orientations définies par le Conseil d'Administration ;
- 5- Les Directeurs procèdent au pré-arbitrage rigoureux et réaliste des projets de budget des entités placées sous leur autorité et transmettent à la DAFRH des propositions budgétaires intégrées ;
- 6- Toutes les informations étayant les propositions (plan d'actions, factures pro formas, etc.) doivent être réunies pour faciliter la prise de décision au cours de la réunion d'arbitrage du Comité de Direction ;
- 7- Le budget est adopté par le Conseil d'Administration au cours du mois de décembre ou au plus en janvier ;
- 8- Le suivi et le contrôle du budget s'opèrent à trois niveaux : le centre d'activité, la DAFRH, et la Direction Générale ;
- 9- Une dépense ne peut être effectuée que si elle est inscrite au budget et ce, dans la limite de l'inscription budgétaire ou autorisée dans le cadre d'une procédure prévue à cet effet ;
- 10- Toute dépense prévue doit, pour son exécution, faire l'objet d'une demande d'engagement (DED) ;
- 11- Il est interdit de régler une dépense sur une autre ligne budgétaire, d'effectuer des virements de chapitres à chapitre, d'article à article, de rubrique à rubrique sauf autorisation selon la procédure prévue à cet effet . ».

En somme, les principes de base de la gestion budgétaire du CESAG résument les modes de choix des centres de responsabilité, la méthode d'allocation des ressources et des prévisions de recettes et le fonctionnement du contrôle budgétaire.

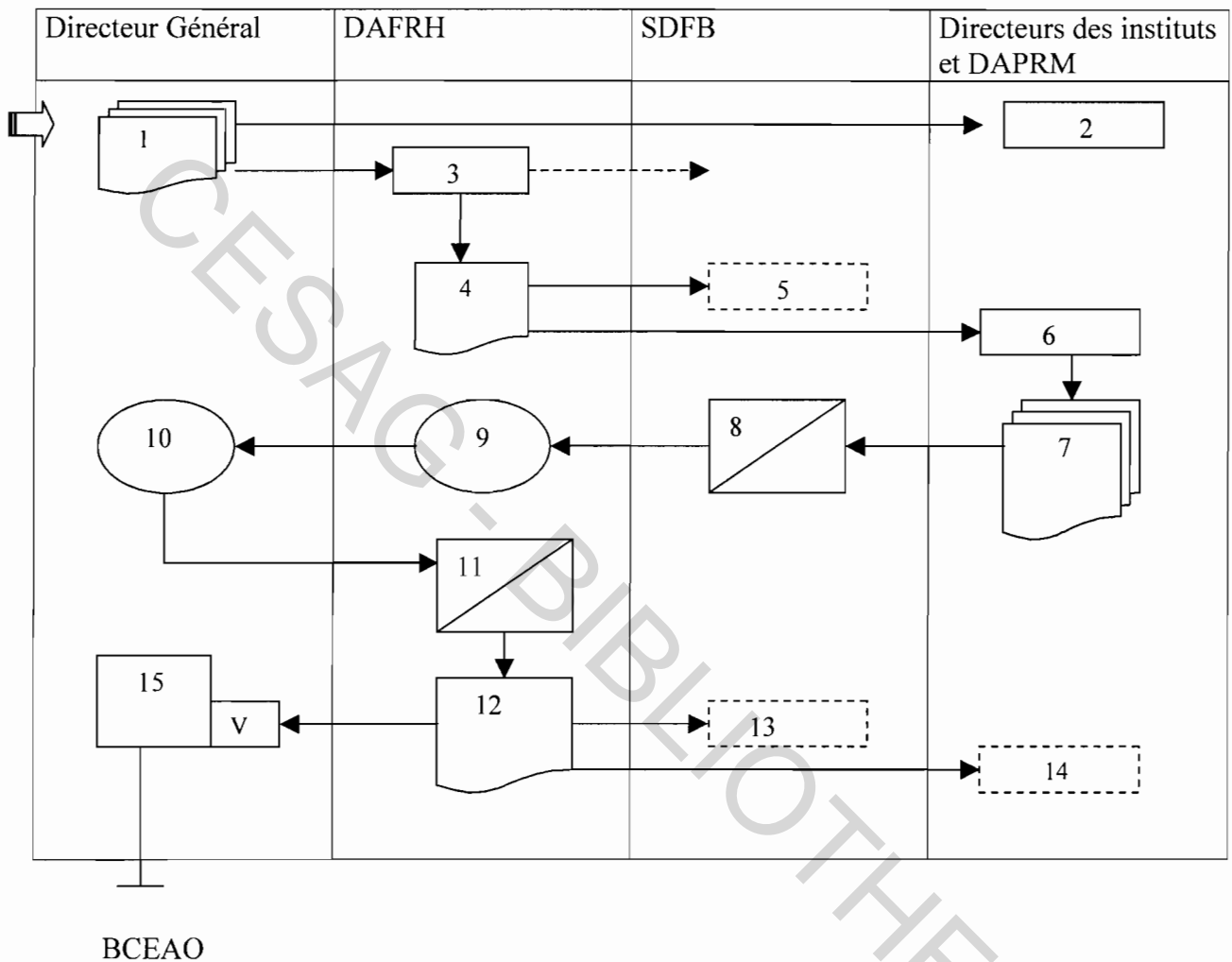
1-2-1-2- Le contenu de la procédure de la gestion budgétaire au CESAG

Le contenu de la procédure budgétaire est détaillée en **annexes II ; IV et V**.

Ici, nous l'avons résumé dans une description brève et schématique au travers de flowchart (**Figures 11 ; 12 ; 13 ; 14**).

1-2-1-2-1- L'élaboration du budget

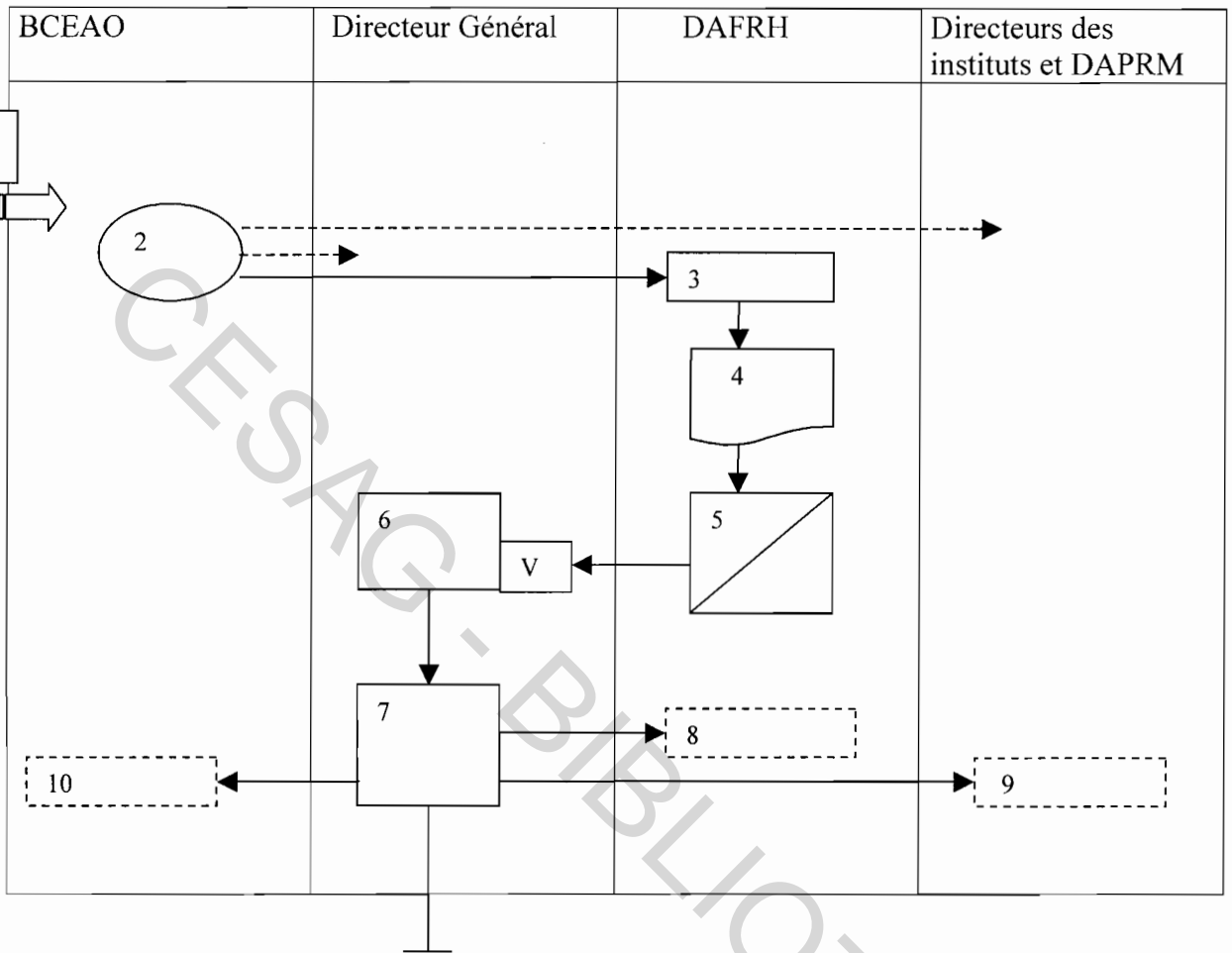
Figure n° 11 Phase des prévisions budgétaires et du pré-arbitrage



- 1 : Rédaction de notes d'orientation générale de l'élaboration budgétaire
- 2 : Une note d'orientation générale au DAPRM et à chacun des directeurs des Instituts
- 3 : Une note d'orientation générale au DAFRH
- 4 : Rédaction d'une note fixant la date de réception des prévisions et des plans d'actions
- 5 : Copie de la note du calendrier budgétaire au SDFB
- 6 : Originale de la note du calendrier budgétaire aux responsables de budgets
- 7 : Elaboration des plans d'actions et des différents budgets
- 8 : Réception et consolidation des plans d'actions et budgets par SDFB
- 9 : Contrôle des budgets consolidés et discussion des charges communes DAFRH
- 10 : Contrôle et discussion avec les différents responsables effectués par le DG
- 11 : Réception du projet de budget avec les recommandations du DG
- 12 : Intégration des recommandations et élaboration du budget à soumettre à la BCEAO
- 13 : Copie du budget élaboré au SDFB
- 14 : Copie à chaque Directeur d'Instituts et au DAPRM
- 15 : Signature par le DG et envoi du projet de budget commenté à la BCEAO

Source : nous-mêmes

Figure n°12 Phase de l'arbitrage à la BCEAO



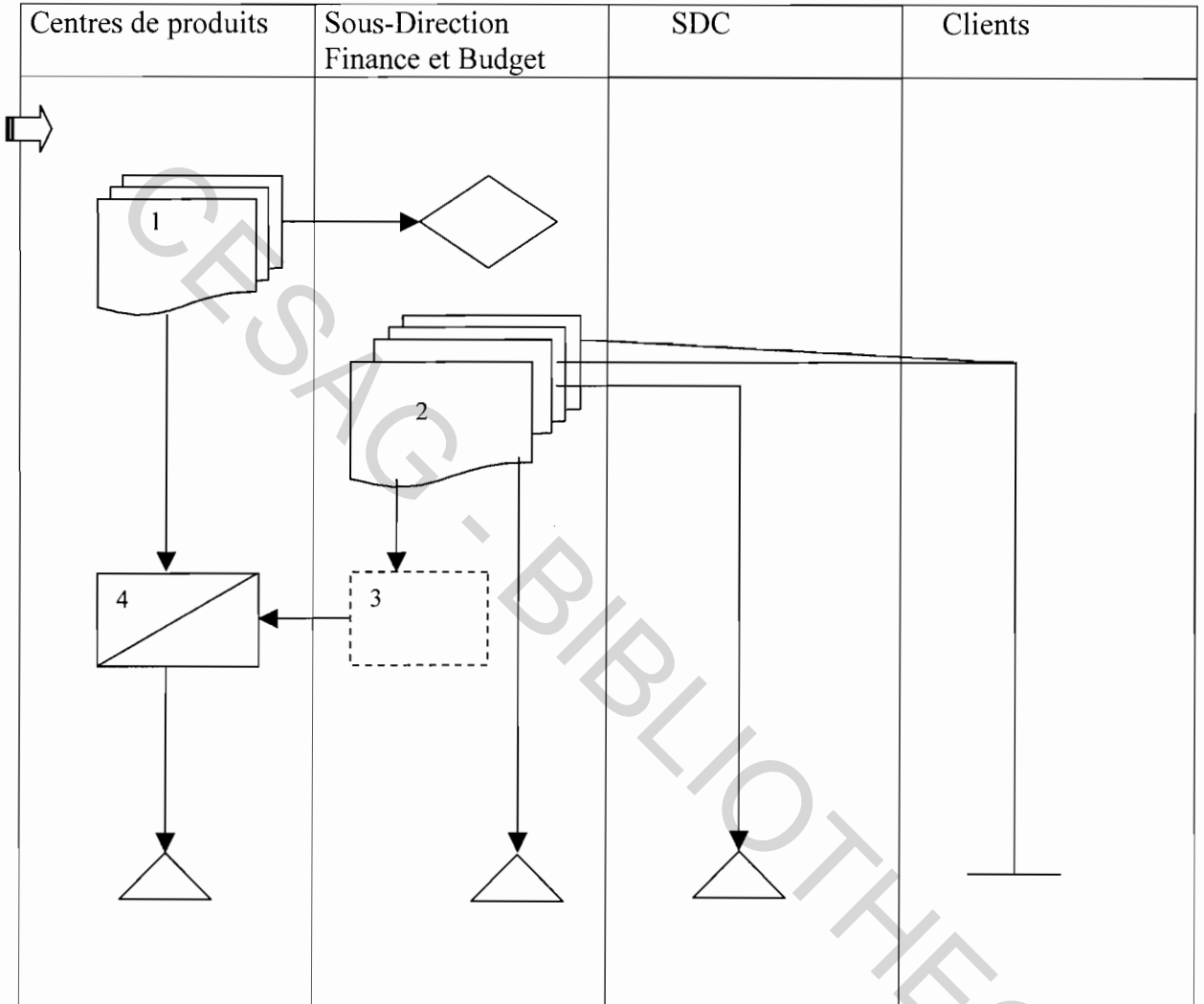
Conseil d'Administration

- 1 : Projet de budget commenté
- 2 : Amendement après vérification du projet de budget en coordination avec le CESAG
- 3 : Projet de budget après intégration des amendements de la BCEAO
- 4 : Rapport d'activité
- 5 : Ensemble projet de budget et rapport d'activité consolidés en budget à soumettre au CA
- 6 : Signature du budget consolidé et du rapport d'activité par le DG
- 7 : Projet définitif et rapport d'activité à soumettre au Conseil d'Administration
- 8 : Copie du projet définitif et rapport d'activité
- 9 : Copie du projet définitif et rapport d'activité
- 10 : Copie du projet définitif et rapport d'activité

Source : nous-mêmes

1-2-1-2-2- L'exécution du Budget

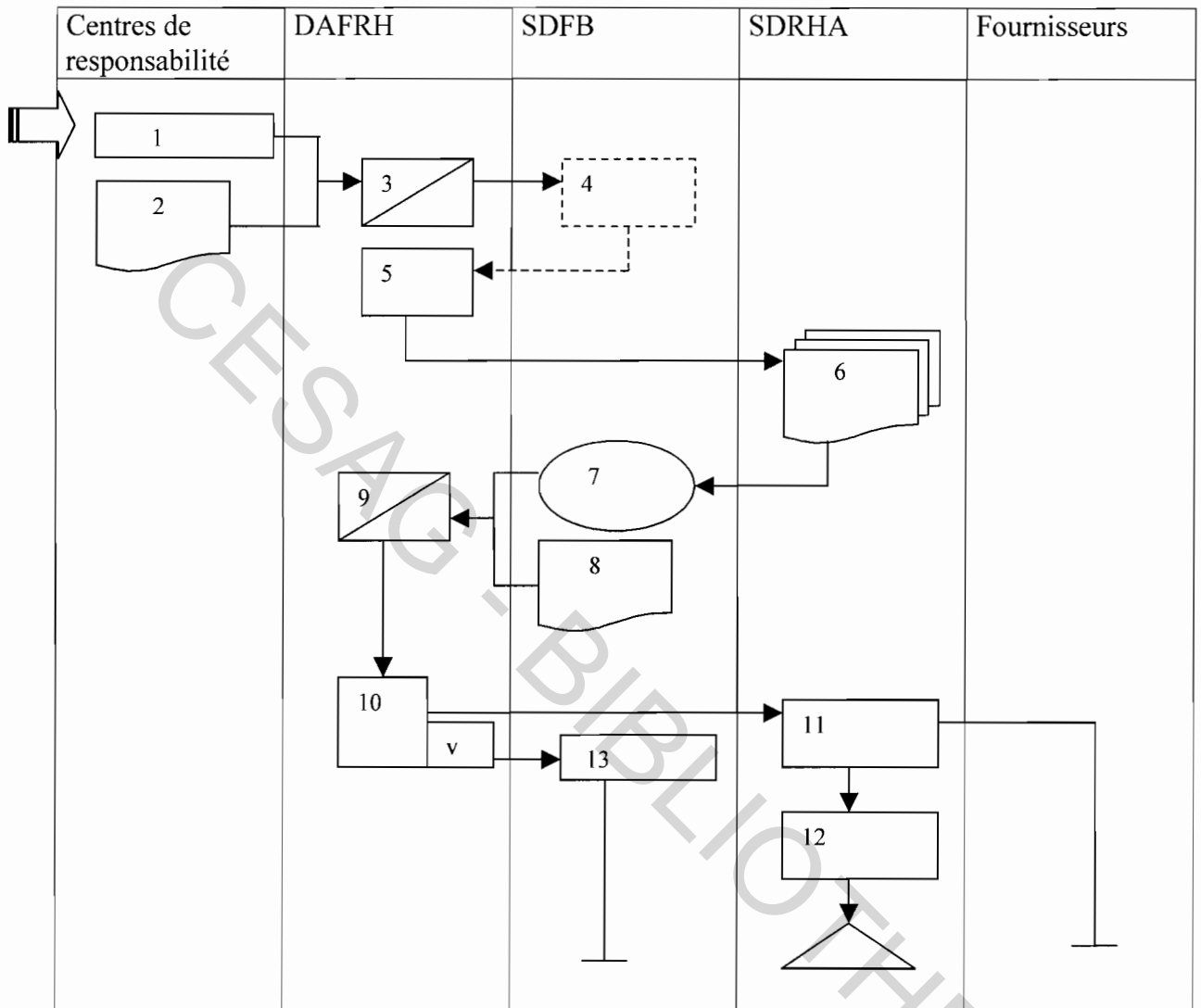
Figure n°13 Exécution du budget : volet produit



- 1 : Demande de facturation
- 2 : Facture « client »
- 3 : Conservation du quatrième feuillet de la facture
- 4 : Ensemble copie de facture et copie de la demande de facturation

Source : nous-mêmes

Figure n°14 Exécution du budget : volet dépense



- 1: Facture proforma de fournisseur
- 2: Demande d'achat
- 3: Ensemble facture proforma et demande d'achat à affecter au SDFB
- 4: Ensemble facture proforma et demande d'achat à affecté au SDFB pour visa
- 5 : Ensemble facture proforma et demande d'achat après visa du SDFB
- 6 : Bon de commande
- 7 : Contrôle et imputation de la dépense et à son engagement
- 8 : Demande d'engagement (DED)
- 9 : Ensemble bon de commande et demande d'engagement
- 10 : Ensemble bon de commande et demande d'engagement visé par le DAFRH
- 11 : Bon de commande signée
- 12 : Copie de bon de commande signée
- 13 : Demande d'engagement signée

Source : nous-mêmes

1-2-2- Mise en œuvre de la procédure de la gestion budgétaire du CESAG

La procédure budgétaire du CESAG (**annexe V**) n'est pas rigoureusement respectée dans le cadre sa mise en œuvre. Ainsi, nous avons relevé les grandes divergences à chaque étape du processus budgétaire : à la prévision budgétaire, au cours de l'arbitrage budgétaire, durant l'exécution budgétaire et le contrôle budgétaire.

- **prévision :**

A cette étape, la note d'orientation budgétaire est établie par le Directeur Administratif, Financier et des Ressources Humaines, qui effectue également le pré-arbitrage des budgets, en lieu et place du Directeur Général. De même, la liste des prix n'est pas établie et lorsqu'elle est faite, la charge est confiée au Sous Directeur en charge des Ressources Humaines et de l'approvisionnement.

- **Arbitrage :**

En pratique, l'arbitrage est assuré par le Directeur Administratif, Financier et des Ressources Humaines qui préside en lieu et place du Directeur Général le Comité de Direction durant la période budgétaire.

- **Exécution des budgets :**

Dans la pratique, la facturation est effectuée par le Directeur Administratif, Financier et des Ressources Humaines. La facture est établie en un seul feuillet destiné au client. Quatre photocopies en sont faites pour la SDBF, la SDC, le secrétariat du DAFRH et pour le centre d'activité initiateur.

L'agent chargé des achats n'est d'autre que le SDRHA. Cependant, le suivi de la commande est fait parallèlement par les responsables budgétaires à l'initiative de la commande.

- **Contrôle budgétaire :**

Les rapports trimestriels et l'état mensuel d'exécution budgétaires ne sont pas effectifs actuellement. Seuls des états annuels destinés au Conseil d'Administration sont élaborés par le DAFRH à la fin de l'exercice.

1-3- Description de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie dans le système budgétaire du CESAG

Dans cette section, il s'agira de relever la synergie entre la gestion de la trésorerie et celle des budgets du CESAG. Cette synergie n'étant pas énoncée dans la procédure budgétaire du CESAG (2001), nous nous attèlerons sur la pratique pour relever les éventuelles synergies gestion budgétaire-gestion de la trésorerie .

1-3-1- Au niveau de l'élaboration et de l'exécution du Budget

1-3-1-1-L'élaboration du budget

La procédure budgétaire du CESAG (2001) ne mentionne pas l'élaboration d'un budget de trésorerie. L'élaboration des différents budgets ne se limite qu'à l'évaluation des décaissements en encaissements prévisionnels. Les différents documents de synthèse y compris le budget de trésorerie ne sont pas exigés et recommandés. Ainsi, même si dans la pratique , la trésorerie s'affiche comme une référence d'arbitrage, elle demeure une référence informelle et aléatoire dans l'appréciation de l'opportunité de certaines dépenses. Les responsables budgétaires n'ont aucune connaissance des données de la gestion de la trésorerie du CESAG qui, en principe, devrait apparaître sur un budget de trésorerie et devant permettre à des ajustements et aux recherche de moyens de financement adéquats avant même le démarrage de l'exercice.

Aussi convient-il de souligner que le trésorier du CESAG ne joue pratiquement aucun rôle formel dans le processus de l'élaboration des budgets. Le budget de trésorerie est établi par le Trésorier demeure à titre personnel. Le trésorier ne contribue que de façon informelle par son appui technique au Sous-Directeur Budget et Finances dans l'accomplissement de ses tâches, en particulier, dans la confection de certains tableaux d'élaboration budgétaire et dans la consolidation des budgets.

En d'autres termes, il y a une exclusion de la gestion de la trésorerie dans la procédure budgétaire du CESAG.

1-3-1-2-L'exécution du budget

La trésorerie joue un rôle important au niveau de l'exécution des budgets au CESAG. Toutefois, comme dans le cas de l'élaboration des budgets, son rôle demeure informel et n'est pas inscrit

dans les procédures. L'exécution des budgets n'est pas mensualisée et donc ne permet pas d'apprécier de façon optimale ses effets sur la trésorerie qui en retour devrait permettre de juger de l'opportunité d'un décaissement.

C'est une exécution budgétaire qui ne tient compte que de la disponibilité en terme d'allocation sans toutefois faire recours à la capacité financière de paiement du CESAG à une période donnée de l'exercice en cours. Ainsi, il s'avère que le Trésorier du CESAG et le responsable du suivi budgétaire (SDFB) travaille sans complémentarité d'information durant l'exécution budgétaire. Par exemple, le Trésorier n'est informé d'un décaissement qu'au moment de sa liquidation. De même le trésorier n'est informé d'un encaissement que lorsqu'il est réellement dans les comptes. La gestion de la trésorerie ne joue pas formellement son rôle de surveillance de la liquidité par anticipation des prévisions de trésorerie, de spécialiste de la gestion des flux de trésorerie et des techniques de paiements et d'encaissement et de conseiller des responsables budgétaires sur le choix des moyens et modes de paiements et d'encaissement durant l'exécution de leurs différents budgets.

La seule contrainte imposée aux responsable budgétaires (telle qu'inscrite dans la procédure budgétaire) est la disponibilité de crédit budgétaire lors d'une demande d'achat.

En revanche, aucune mention , ni dans la procédure écrite, ni dans la pratique de la gestion budgétaire, ne porte sur l'inévitable prise en compte de la situation prévisionnelle de la trésorerie dans l'acceptation d'une demande d'achat.

En somme, la gestion de la trésorerie ne joue aucun rôle apparent dans le processus budgétaire. Elle est exclusivement tributaire de l'état de l'exécution budgétaire et d'une absence pratiquement totale d'une synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie recommandée dans le cadre d'un système budgétaire.

1-3-2-Au niveau du contrôle budgétaire

Au regard de la procédure du contrôle budgétaire du CESAG, les données de la trésorerie n'apparaissent pas comme des éléments de référence devant renforcer les analyses effectuées à destination des responsables budgétaires. En d'autres termes, la gestion de la trésorerie n'apparaît pas comme un outil d'appui au contrôle. Le contrôle se limite à la comparaison des réalisations et des prévisions. Or, force est de reconnaître qu'un client facturé ne fait pas toujours un encaissement effectif.

Ainsi, pour mieux cerner les effets de l'exécution budgétaire sur la trésorerie, il faut aller rechercher les factures effectivement encaissées. Il est à noter qu'également au niveau du

contrôle budgétaire, la gestion de la trésorerie au CESAG et la gestion budgétaire n'entretiennent aucune relation formelle. En clair, il n'existe aucune synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie au niveau du contrôle budgétaire.

Conclusion

Le système budgétaire du CESAG tel que décrit révèle trois aspects essentiels tant au niveau de la pratique que dans sa conception :

- C'est un management sous contrainte budgétaire privilégiant l'administration des budgets au détriment de la gestion budgétaire basée sur un double contrôle budgétaire à posteriori et à priori et qui ne privilégie aucune synergie entre la gestion de la trésorerie et celle des budgets;
- Une décentralisation insuffisante et une gestion budgétaire non participative (absence de comité de budget opérationnel);
- Une DAFRH qui joue le rôle de contrôleur de gestion, responsable de l'élaboration et du suivi budgétaire, responsable de la gestion de la trésorerie, de responsable d'approvisionnement, de responsable de la comptabilisation, de responsable de la gestion financière, de responsable des ressources humaines et d'ordonnateur principal du budget à travers ses tâches d'Intérimaire de la Direction Générale. En clair, une DAFRH qui concentre la totalité des fonctions du système budgétaire du CESAG sans pour autant motiver une synergie et une complémentarité réelle entre ces fonctions en particulier celles de la gestion de la trésorerie et des budgets.

Ainsi, dans la perspective de l'autonomie financière du CESAG, il convient de rechercher les points forts et les points faibles de ce système afin d'apporter les corrections susceptibles de conduire efficacement à cet objectif.

Chapitre II

Diagnostic de la gestion budgétaire du CESAG et propositions pour l'amélioration de la synergie avec la gestion de la trésorerie

Introduction

Le système budgétaire du CESAG que nous venons de présenter peut faire l'objet de quelques observations et critiques. Dans ce chapitre, nous présenterons le diagnostic fait grâce aux interviews, recherches et observations effectuées au plan conceptuel et au plan de la pratique de la gestion budgétaire en mettant en exergue les atouts et les faiblesses de la synergie gestion budgétaire -gestion de trésorerie.

Ensuite, nous nous évertuerons à faire des propositions devant conduire à l'amélioration de la gestion budgétaire du CESAG et au renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie afin de prévenir les risques et menaces identifiés qui pourraient l'écartier définitivement de son objectif d'autonomie financière.

2-1- Diagnostic de la gestion budgétaire du CESAG

Le diagnostic, sur la base des interviews, recherches documentaires et observations effectués sur la gestion budgétaire du CESAG et la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie dans la perspective de l'autonomie financière, fait ressortir des forces et des faiblesses.

Le cadre réglementaire de la gestion budgétaire en vigueur au CESAG présente des atouts favorables à la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie. En revanche, la conception et le fonctionnement du système budgétaire actuel du CESAG conduisent à de diverses faiblesses dont la correction permettra l'amélioration de la gestion budgétaire du CESAG et le renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie (**Tableau n°5**).

2-1-1- Atouts de la gestion budgétaire actuelle du CESAG

Le système budgétaire du CESAG présente quatre atouts essentiels favorables mentionnés dans la procédure budgétaire (2001). Ces atouts souvent limités dans la pratique sont :

- l'existence de principes budgétaires tels que : le principe de l'annualité des budgets et le principe de la spécialisation des allocations budgétaires ;
- l'observation la séparation des fonctions appliquée entre celle de l'ordonnateur (les responsables des différents instituts, directions et sous-directions) et celle du comptable (la DAFRH) ;
- le contrôle budgétaire ;

- l'utilisation de planification à long terme.

Aussi, les faiblesses de ces points mentionnées dans la procédure budgétaires feront l'objet d'une observation critiques dans le point 2 suivant quant à leur mise en œuvre qui ouvre sur de nombreuses contradictions et limites.

2-1-1-1-Une existence des principes budgétaires

Les principes budgétaires dans leur ensemble forment quelques garanties de bon fonctionnement du système budgétaire actuel.

La procédure budgétaire du CESAG fait ressortir deux principes fondamentaux :

- **le principe de l'annualité du budget** : Le budget du CESAG est annuel. Ainsi l'autorisation concernant les dépenses et les recettes n'est valable que pour l'exercice donné et l'exécution du budget doit s'opérer entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre;
- **le principe de la spécialisation des allocations budgétaires** : La non compensation entre les articles, rubriques et sous rubriques est préconisée afin d'assurer un bon contrôle interne de l'exécution du budget. Toute compensation doit être motivée et accordée par la Direction Générale.

2-1-1-2-Une observation de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable

Ce principe consacre l'un des piliers du contrôle interne et est inscrit dans les procédures budgétaires du CESAG (la séparation des fonctions incompatibles).

Seul le responsable du centre d'activité ou encore les agents habilités par le Directeur Général ordonnent une dépense ou une recette tandis que le pouvoir de liquidation et de comptabilisation de ces opérations est confié uniquement à la DAFRH afin d'assurer le bon contrôle de ces opérations.

En outre ce principe du renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie, ce principe peut se traduire, également, par une séparation des fonctions de gestionnaire des budgets de celles de gestionnaire de la trésorerie.

2-1-1-3- Une application du contrôle budgétaire annuel

La procédure du CESAG donne une place prépondérante au contrôle administratif. Il s'exerce sous la forme d'un contrôle à priori de la conformité et de régularité des engagements de dépenses provenant des ordonnateurs assuré par la DAFRH.

2-1-1-4 - Une utilisation de planification à long et moyen terme

Elle certainement le « maillon fort » du système budgétaire du CESAG. Toute l'activité est planifiée. Cette planification s'étend sur trois années et est traduite en des plans opérationnels chaque année. Elle constitue le véritable socle de l'élaboration des différents budgets et une référence de la perspective de l'autonomie financière du Centre.

2-1-2- Faiblesses de la gestion budgétaire actuelle

Le système budgétaire du CESAG, devant participer à l'atteinte de l'autonomie financière, présente quelques failles tant dans sa conception que dans sa pratique. Dans la perspective de l'amélioration de ce système budgétaire et du renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie du CESAG, l'analyse documentaire complétée par les observations pratiques et aux interviews effectués nous ont permis de déceler cinq niveaux essentiels de faiblesses.

2-1-2-1- Au niveau du système interne de contrôle budgétaire

Le système budgétaire repose sur un système de contrôle budgétaire dynamique devant prendre en compte de façon permanente les situations de la trésorerie de l'entreprise. La pratique de la gestion budgétaire au CESAG révèle quelques faiblesses identifiées au niveau du système de contrôle interne sont :

- L'insuffisance de contrôle budgétaire à posteriori :

La moitié des responsables interrogés soulignent l'insuffisance du contrôle à posteriori. Le contrôle à posteriori est insuffisant dans la pratique de la gestion budgétaire au CESAG. C'est un contrôle annuel qui ne précède que la période de l'élaboration des budgets de l'exercice suivant. Ainsi, il n'est donc pas destiné à apporter des informations nécessaires sur la conduite

du budget devant ouvrir à des prises de décisions d'ajustement adaptés. Cette insuffisance se manifeste également par le non respect de la procédure budgétaire mais aussi par une absence de feed-back périodique des résultats de l'activités aux différents responsables budgétaires.

En effet, les résultats de l'activité ne sont généralement connus de tous les responsables qu'en fin d'année et freinent les possibilités de prise de mesures correctives adaptées et au moment donné.

- L'insuffisance des outils de contrôle budgétaire :

Suite à l'analyse des données recueillies lors de l'interview, il ressort que 70% des responsables ont affirmé l'absence l'insuffisance des outils de contrôle budgétaire. Aussi, les observations et la revue de la procédure budgétaire ont conduit à l'identification des outils de contrôle budgétaire du CESAG. Cependant les outils d'analyse des écarts et d'ajustement budgétaire ne sont pas utilisés, non plus inscrits dans les procédures de la gestion budgétaire du CESAG.

Il n'y a formellement aucun outil de contrôle budgétaire précis et utilisé dans la pratique budgétaire du CESAG pouvant conduire les responsables des différents budgets à une appréciation du niveau exact des activités et de l'évolution de la situation financière favorables aux prises de décisions correctives.

-L'absence de mensualisation du budget :

Le budget du CESAG est un budget annuel, non mensualisé et élabore sous forme d'allocations annuelles de fonds aux différents centres en fonction de leurs plans d'actions. La prévision de produits et celle des dépenses sont annuelles. Cette répartition annuelle des charges et dépenses conduit à une exécution non coordonnée des budgets et à une impossibilité d'élaboration de budget de trésorerie fiable. Les interviews menées auprès des responsables identifiés soulignent à l'unanimité (Annexe 1 : tableau 1) la faiblesse de la gestion budgétaire marquée par l'absence de la mensualisation des budgets. En effet, cette absence de mensualisation des budgets ne permet pas leur suivi mensualisé y compris celui de la trésorerie et fragilise la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie et occasionne des tensions de trésorerie .

-L'absence d'ajustement budgétaire :

L'absence de l'ajustement budgétaire a été soulignée par l'ensemble des responsables interrogé (**Annexe I**). Elle est la conséquence de l'absence de mensualisation des budgets qui ne permet pas d'apprécier l'évolution de l'activité au cours de l'année. Le budget est annuel et dans la pratique, l'analyse des écarts est annuelle et ne conduit pas aux ajustements budgétaires nécessaires à une maîtrise de l'activité pour le maintien de la liquidité de la trésorerie. Aussi dans

la perspective de l'autonomie financière, la gestion budgétaire doit conduire à des ajustements qui permettent d'équilibrer les ressources et les dépenses, voire le déséquilibre en faveur des ressources.

- L'inadaptation du logiciel de gestion budgétaire :

A l'analyse des résultats des interviews, 30% des responsables ont souligné l'inadaptation du logiciel à leurs besoins dans le cadre du suivi de leurs différents budgets. L'outil informatique doit contribuer à la rapidité de l'information budgétaire et aux simulations de résultat. Il doit, en outre, permettre et intégrer la mensualisation des budgets et un suivi périodique en permettant l'élaboration des états d'exécution et les différents écarts inhérents.

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

- Le rôle prépondérant et incompatible de la DAFRH dans la gestion budgétaire :

Le rôle prépondérant de la DAFRH souligné par 40% des responsables interrogés (Annexe 1 : tableau 1) apparaît comme une limite au contrôle interne. En effet, les tâches attribuées à la DAFRH dans le cadre de la gestion budgétaire sont principalement l'élaboration des budgets, le suivi de l'exécution, la comptabilisation des opérations et la gestion de la trésorerie. En somme, il incombe à la DAFRH le rôle de comptable dans le processus budgétaire du CESAG. Toutefois, en absence du Directeur Général du CESAG, le Directeur Administratif, Financier et des Ressources Humaines se charge de son intérim et devient à la fois l'ordonnateur principal et le comptable des budgets. Aussi les absences répétées du DG font que durant toute la période de l'exécution budgétaire, le DAFRH est, celui qui ordonne, qui comptabilise et qui paie. Ici, la non séparation des compétences d'ordonnateur et de comptable durant l'exécution budgétaire constitue un frein du contrôle interne.

- L'ambiguïté dans l'orientation de la gestion budgétaire du CESAG :

Cette ambiguïté de l'orientation budgétaire est soulignée par 40% des responsables des centres de responsabilité lors de l'interview. Cette ambiguïté est marquée par la divergence entre l'objectif d'autonomie financière et la pratique de la gestion budgétaire au CESAG. C'est un système, qui apparemment, s'oriente sur une gestion profitable mais , qui, dans la pratique, est

ournée complètement vers la gestion de ressources. Autrement dit, c'est une gestion administrative des budgets et qui doit tout même conduit à l'autonomie financière. C'est une gestion budgétaire dont l'incohérence se retrouve à deux niveaux :

- **dans sa conception** : la procédure budgétaire du CESAG accorde une plus grande importance aux règles de décaissements. C'est une gestion orientée sur la gestion rigoureuse des ressources toutefois disponibles et qui marginalise les règles relatives aux encaissements. Cela conduit inévitablement à de tensions potentielles de trésorerie. En effet, pour gérer les ressources, il faut pouvoir les créer et surtout les encaisser. Ainsi, il apparaît que cette conception de la gestion budgétaire actuelle du CESAG constitue une faiblesse dans le contexte de la recherche de l'autonomie financière;
- **dans sa pratique** : La pratique de la gestion budgétaire du CESAG montre une application rigoureuse de la procédure budgétaire dans le cadre des dépenses et une absence d'application de cette même procédure pour ce qui concerne les produits. Par exemple, la participation à un séminaire du CESAG impose le paiement préalable des frais de participation, cependant cette disposition n'est appliquée que partiellement. Et pourtant, les dépenses relatives à ce séminaire seront effectuées conformément à leur niveau d'allocation inscrite dans le budget.

2-1-2-2- Au niveau de la structure organisationnelle

Les interviews menées et les observations sur le terrain ont relevé deux faiblesses liées à la structure organisationnelle du CESAG : une absence de coordination des tâches à la SDFB, une insuffisance de la coordination des activités.

- l'absence de coordination des tâches de la SDFB :

La SDFB regroupe deux activités principales constituées par la trésorerie et la gestion budgétaire. Elle a en charge la gestion de la trésorerie et celle du budget sous l'autorité du DAFRH. Les observations menées sur le terrain depuis 3ans que nous travaillons au CESAG révèlent, en pratique, une absence de coordination entre la trésorerie et le budget. Pour finir, la gestion de trésorerie est privilégiée au détriment de la gestion budgétaire. Cette absence

complémentarité ne permet pas une optimisation de la gestion de ces deux activités. Au contraire, elle vient freiner la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie ;

- L'insuffisance de coordination des activités :

L'ensemble des responsables budgétaires du CESAG interrogés s'accordent sur l'insuffisance de la coordination des activités et donc de l'exécution budgétaire dans la pratique de la gestion budgétaire du CESAG (Annexe1 : tableau1). Par exemple, en fin d'année, le CESAG engage d'énormes dépenses pour la rémunération de son personnel ,en même temps que les investissements sont engagés par les responsables pour ne pas perdre leurs allocations budgétaires d'investissements (selon eux-mêmes). Cette absence de coordination occasionne de façon récurrente de fortes tensions de trésorerie et témoigne d'un manque de synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie.

2-1-2-3- Au niveau de la formation des agents à la gestion budgétaire

Loin de nous l'idée de sous-estimer les compétences des agents du CESAG, il nous a été donné de constater, à la suite des interviews et les observations effectués, une connaissance insuffisante des techniques, des principes et outils d'appui de la gestion budgétaire du personnel impliqué dans la gestion budgétaire. Les 60% des responsables des différents budgets du CESAG interrogés ont honnêtement témoigné de leur insuffisance de connaissance en matière de gestion d'un budget. Cette situation conduit à un amateurisme qui finit par créer à un contrôle budgétaire de plus en plus défaillant.

En définitive, cet amateurisme apparaît comme un frein dans la mise en place d'une synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie qui puisse conduire l'objectif de l'autonomie financière poursuivi par le CESAG.

2-1-2-4-Au niveau de la surveillance de l'Autorité de Tutelle (BCEAO)

Les observations faites sur le terrain ont permis d'identifier les limites de l'intervention de l'autorité de tutelle, la BCEAO. En effet, la BCEAO se limite à l'élaboration du budget et est absente tout au long de la gestion budgétaire au cours de l'exercice. Aucun reporting ne lui est fait et son apport à la gestion budgétaire et à la surveillance paraissent « virtuel » et impuissant.

C'est une autorité de tutelle absente. Dans la perspective de l'autonomie financière, l'absence d'actions de contrôle ponctuel de l'autorité de tutelle sur l'état de la trésorerie et de celui de

l'exécution budgétaire peut conduire à un dérapage financier qui pourrait écarter le CESAG de l'objectif de l'autonomie financière.

2-1-2-5-Au niveau de la synergie « gestion de trésorerie-gestion budgétaire »

- Au niveau des procédures budgétaire

La revue de la procédure budgétaire du CESAG (2001) ne mentionne pas la contribution de la gestion de trésorerie à l'exécution budgétaire. La gestion de la trésorerie n'intègre pas la gestion budgétaire. L'élaboration budgétaire se limite exclusivement aux différents budgets des différents centres (Instituts et Directions d'appui). Les documents de synthèse ne sont pas mentionnés dans la procédure budgétaire actuelle du CESAG. Ainsi, il n'existe une mention sur le budget de trésorerie et donc aucune planification des décaissements et encaissements dans le processus budgétaire.

- Au niveau de la pratique

Dans la pratique, c'est également une absence de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie. Le CESAG ne dispose pas de budget de trésorerie et de politique de gestion de la trésorerie qui précise les moyens de financements et paiements utilisés pour financer l'exploitation.

Au cours des interviews, 30% des responsables concernés ont souligné l'absence d'une synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie. Ainsi dans les prises des décisions budgétaires, les responsables ne parviennent à se référer aux données de la gestion de la trésorerie. En réalité, ils ne sont pas toujours informés des effets de l'exécution budgétaire sur l'évolution de la trésorerie n'importent peu. Ils ne disposent d'aucun document formel de référence de la trésorerie qui motivent leur décision. Ainsi , ces responsables ne sont préoccupés que par les soldes de leurs différentes dotations de dépenses favorisant une perte de liquidité continue de la trésorerie du CESAG.

- Au plan organisationnel

Nos observations faites sur place nous ont permis de relever l'existence d'une organisation qui ne renforce pas la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie. L'organisation budgétaire

et financière d'une entreprise doit conduire à un accès rapide aux opérations conduisant à des flux financiers afin de les imputer de façon exhaustive en terme de réalisations budgétaires, de planifier les paiements et encaissements en ajustant le budget de trésorerie. L'organisation du CESAG ne permet pas une information financière exhaustive et rapide qui permet à l'ensemble des responsables à avoir de façon permanente la double situation budgétaire et de trésorerie. Par exemple, les informations relatives aux opérations de l'exécution des budgets ne parviennent au responsable de la trésorerie qu'à l'occasion du paiement définitif de la dépense ou de l'encaissement définitif du produit. Ainsi, il apparaît qu'au cours de l'exécution budgétaire, l'organisation du circuit des informations inhérentes aux diverses opérations ne conduisent pas à la mise en œuvre d'un budget de trésorerie. Il y a, ici, une faible animation de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie favorable à une bonne gestion financière de l'entreprise.

Tableau n°5

Tableau de synthèse des forces et faiblesses
du système budgétaire du CESAG

| FORCES | FAIBLESSES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Une existence des principes budgétaires : <ul style="list-style-type: none"> - le principe de l'annualité du budget - le principe de la spécialisation des allocations budgétaires • Une observation de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable • Une application du contrôle annuel • Une utilisation de planification à long et moyen terme | <ul style="list-style-type: none"> • Une défaillance du système interne de contrôle budgétaire : <ul style="list-style-type: none"> - Une insuffisance de contrôle budgétaire - Une insuffisance des outils de contrôle budgétaire - Une absence de mensualisation du budget - Une absence d'ajustement budgétaire - Un logiciel de gestion budgétaire très limité • Une inadaptation de la structure organisationnelle à la politique d'autonomie financière : <ul style="list-style-type: none"> - Une ambiguïté dans l'orientation de la gestion budgétaire du CESAG - Une incompatibilité des tâches de la SDFB - Une absence de coordination des activités • Une insuffisance de la formation des agents à la gestion budgétaire • Une absence de surveillance de l'Autorité de Tutelle (BCEAO) • Une animation insuffisante de la synergie « gestion budgétaire-gestion de trésorerie» |

Source : Nous-mêmes

2-2- Evaluation des risques identifiés

Quelques insuffisances, relevées au niveau du système budgétaire du CESAG, constituent un frein à la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie. Elles sont de nature à favoriser la mauvaise utilisation des ressources et à nuire à la performance financière et à amoindrir les possibilités d'atteinte de l'autonomie financière.

C'est un système trop administratif et non dynamique qui ne pourrait conduire à des informations claires et permanentes sur l'état de l'exécution des budgets et de la trésorerie au cours de l'année. Ainsi, cette situation expose le CESAG à divers risques au niveau de la motivation du personnel, de la compétitivité du CESAG, du contrôle budgétaire en général et en particulier au niveau de son équilibre financier (**Tableau n° 6**).

En clair, le CESAG court le risque d'une dépendance financière plus accentuée si des mesures correctives ne sont pas prises.

Tableau n° 6

Evaluation des risques encourus

| VARIABLES | PRINCIPALES INSUFFISANCES | RISQUES ENCOURUS |
|---|--|--|
| STRUCTURE DE L'ORGANISATION | -Une ambiguïté dans l'orientation de la gestion budgétaire du CESAG | -Mauvaise définition des objectifs - Non atteinte des objectifs |
| | -Une incompatibilité des tâches de la SDFB | - Manque de complémentarité entre les activités de la SDFB - Tendance à privilégier le suivi de la trésorerie sur la gestion budgétaire |
| COMPETENCES ET DISPONIBILITE DES ACTEURS DE LA GESTION BUDGETAIRE | -Une absence de coordination des activités | -Tendance à la démotivation et pilotage à vue -Désintérêt du personnel aux résultats budgétaires |
| | -Une insuffisance de la formation des agents à la gestion budgétaire | -Production anarchique de décisions et amateurisme -Entrave à la remise en cause et à la recherche de l'amélioration continue |
| SYSTEME DE CONTROLE INTERNE | -Insuffisance des outils du contrôle budgétaire | -Une sous-information du Directeur Général et des responsables -Permanence des déficits budgétaires |
| | -Une absence d'ajustement budgétaire | -Frein à la performance -Pilotage à vue |
| SYSTEME DE CONTROLE EXTERNE | Une absence de surveillance de l'Autorité de Tutelle (BCEAO) | - Sous-information et mauvaise appréciation de l'activité par la BCEAO - Prise de décisions inadaptées |
| TABLEAUX DE BORD | Une absence de Tableaux de Bord | -Absence d'un système d'alerte -Pilotage à vue - Non atteinte des objectifs |
| REPORTING | -Insuffisance de traitement des informations | -Insuffisance de contrôle des opérationnels et d'évaluation des performances |
| | -Feed-back insuffisant | -Exécution anarchique des dépenses budgétaires. |

Tableau n° 6

Evaluation des risques encourus (suite)

| VARIABLES | PRINCIPALES INSUFFISANCES | RISQUES ENCOURUS |
|---|---|--|
| ANALYSES DES ECARTS | -Insuffisance des outils d'analyse des écarts | -Difficulté de maîtrise des charges et des coûts |
| | - Annualité et impertinence d'analyse des écarts | -Marginalisation des recettes au profit des dépenses - Absence de mesures correctives et pilotage à vue |
| Logiciel de gestion budgétaire | -Difficulté d'établissement des états budgétaires | - Les erreurs dans la productions des divers états budgétaires (réalisations et écarts) |
| | -Une absence de comptabilité analytique | - Absence d'appréciation de la performance des instituts - Absence de données fiables pour la réduction des coûts de production |
| SYNERGIE GESTION BUDGETAIRE-GESTION DE TRESORERIE | -Une absence de budget de trésorerie | -Tension de trésorerie -Perte de la solvabilité |
| | - Absence d'une politique de gestion de la trésorerie du CESAG | - Pilotage à vue - Mauvaise utilisation des moyens de paiements et de financements |
| | - Sous information financière des responsables des centres de responsabilités | -Dépenses anarchique - Perte de crédibilité due au retard de paiements fournisseurs |

Source : Nous-mêmes

2-3-Propositions pour l'amélioration de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie du CESAG

A la suite l'inventaire des risques qu'encourt le CESAG du fait des failles relevées au niveau de son système budgétaire, nous ferons quelques recommandations. Elles concerneront notamment l'amélioration de la gestion budgétaire du CESAG et le renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie. Cet ensemble de recommandations doit conduire à une prise en compte permanente de la situation de la trésorerie dans les décisions budgétaires. De même, ces recommandations doivent inciter la Direction Générale du CESAG à l'élaboration d'un budget et un plan de trésorerie qui doivent désormais constituer des documents référentiels durant l'exécution budgétaire. Aussi ces recommandations sont elles orientées sur la réorganisation des structures d'appui à la production du CESAG. Cette réorganisation doit conduire à une circulation plus aisée de l'information financière mais surtout améliorer la synergie devant exister entre la gestion budgétaire et celle de la trésorerie dans le contexte de l'autonomie financière recherchée par le CESAG.

Ensuite, nous aborderons les modalités de mise en œuvre des recommandations formulées. L'application de ces recommandations qui pourraient s'intégrer au processus de l'autonomie financière du Centre, nécessitera l'implication de tous les responsables sous l'impulsion du Directeur Général.

2-3-1- Propositions

Conduire une entreprise vers son autonomie financière, c'est la tourner, également, vers une stratégie de maîtrise des dépenses et de maximisation des ressources financières afin d'assurer une trésorerie liquide, permanente, disponible et capable de financer ses besoins. Le CESAG orienté sur son autonomie financière doit d'adapter son système budgétaire à ce contexte

Il s'agit de décrire, de façon précise, les différentes démarches que doit emprunter le CESAG pour aboutir à réaménagement de son système budgétaire qui stimuler une forte synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie orienté sur la gestion de trésorerie et conduire à une optimisation de ses activités et de ses ressources financières.

2-3-1-1-Réorganiser la DAFRH en charge de la gestion budgétaire du CESAG

La gestion budgétaire repose sur la structure organisationnelle de l'entreprise. Dans la recherche de l'autonomie financière, le CESAG doit adopter une organisation qui optimise à la fois la fonction financière et celle de contrôle de gestion. Aussi le souci de la limitation des responsabilités dont certaines sont incompatibles est exprimé par 40% des responsables interrogés nous conduit à proposer, pour l'amélioration du système budgétaire du CESAG, la réorganisation de la DAFRH à travers une séparation des deux fonctions citées ci-dessus. Pour ces responsables, l'ambiguïté et l'étendue des responsabilités de la DAFRH constitue des freins à leur motivation. Ainsi pour apporter plus de dynamisme et de transparence et motiver la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie, nous proposons la création d'un poste de contrôleur de gestion et d'un autre en charge des finances et du recouvrement de la Sous Direction Finance Budget de la DAFRH.

2-3-1-1-1-Créer un poste de Contrôleur de Gestion

Pour assurer une animation efficace de la gestion budgétaire du CESAG, nous préconisons la création d'un service de contrôle de gestion. Ce service contrôle de gestion, doté d'une grande autonomie vis à vis de l'ensemble des responsables budgétaires, sera directement rattaché à la Direction Générale. Il viendrait en remplacement de la SDFB actuelle rattachée au DAFRH et aura en charge :

- la coordination des différentes phases du processus budgétaire en servant de conseiller des différentes directions dans l'élaboration de leurs budgets et le suivi des activités ;
- l'élaboration des pré-budgets à partir des tendances observées des réalisations budgétaires en cours et des informations de la comptabilité analytique ;
- la coordination de la mensualisation des budgets ;
- le contrôle de l'exécution du budget en procédant à l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions et à la proposition de mesures correctives dans une orientation ferme d'autonomie financière ;
- l'organisation de la collecte des données internes et externes nécessaires à la prévision ;
- l'utilisation des bases de données internes et externes pour la prévision ;
- l'utilisation des bases de données internes pour le calcul des coûts ;
- l'appréciation de la qualité des prévisions ;
- l'établissement des états de synthèse prévisionnels ;

- la coordination et la confection des tableaux de bord budgétaires globaux.

2-3-1-1-2-Créer une Sous-Direction des Finances et du Recouvrement

La création du poste de contrôleur de gestion viendra lever l'ambiguïté et l'incompatibilité apparente des charges de gestion budgétaire et de gestion financière de la DAFRH qui constitue une source d'inefficacité du système budgétaire du CESAG. Il s'agit de séparer de façon objective les fonctions de financier de celles de contrôleur de gestion. Ainsi, une Sous-Direction des Finances et du Recouvrement en remplacement de la SDFB et la Trésorerie de la DAFRH doit être créée et aura en charge la gestion de la trésorerie et du recouvrement. En effet, 37% des responsables interrogés ont estimé le besoin d'élaboration d'un budget de trésorerie pour le suivi de la situation financière du CESAG durant l'exécution budgétaire. Dans cette perspective que nous proposons une Sous-Direction qui doit assurer l'établissement, le suivi et la mise à jour du budget de trésorerie. En d'autres termes, la SDFR devra :

- collecter les informations financières en vue de l'établissement du budget de trésorerie glissant sur 12 mois;
- coordonner les actions devant aboutir au recouvrement des créances du CESAG en collaboration avec les responsables des centres de produits ;
- gérer l'ensemble des flux financiers et veiller sur la liquidité et la solvabilité du CESAG ;
- établir des états de trésorerie mensuels devant donner des informations sur la situation de la trésorerie aux différents Responsables budgétaires. Ces informations doivent conduire à des prises de décisions ponctuelles de consolidation de la trésorerie.
- participer avec le Contrôleur de Gestion à l'animation de la synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie.

2-3-1-2-Former les acteurs au système budgétaire orienté sur la gestion de trésorerie

Une gestion budgétaire repose sur l'ensemble des responsables des centres de responsabilité et de façon plus globale sur l'ensemble du personnel. L'amélioration de la gestion budgétaire et le renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie du CESAG doit se reposer sur un personnel compétent, partageant cet objectif ambitieux. L'analyse des données de notre interview de certains responsables du CESAG a révélé une insuffisance de connaissance en matière de gestion budgétaire à 60% des responsables concernés. C'est un taux très élevé et inquiétant. Pour palier cette insuffisance, il conviendrait de former ces responsables aux

principes, aux objectifs et aux procédures de la gestion budgétaire du CESAG. Cette formation doit aboutir à une participation active de tous les responsables au contrôle budgétaire, une forte coordination des activités et un intérêt plus affirmé du personnel aux objectifs du CESAG dans la perspective de la réalisation de son autonomie financière.

2-3-1-3-Améliorer les procédures d'élaboration et d'exécution des budgets

La procédure de l'élaboration budgétaire du CESAG doit être modifiée et adaptée à une gestion budgétaire qui sécurise la trésorerie de l'entreprise, plus exactement une gestion budgétaire qui doit conduire à l'autonomie financière permanente.

En effet, il s'agit d'une amélioration du système budgétaire qui doit ouvrir sur une nouvelle orientation qui doit s'appuyer à une nouvelle identification et une réorganisation des centres de responsabilité du CESAG. La nouvelle vision budgétaire doit permettre d'analyser l'entreprise par les processus.

Sur cette base, le CESAG doit identifier clairement ses différents processus qui constituent la référence dans la détermination des différents centres d'activité. Ce système budgétaire doit transformer les plans stratégiques en activités à mettre en place. Il permet ainsi aux salariés de se les approprier facilement car il est fondé sur ce qu'ils vivent contrairement à la gestion budgétaire classique du CESAG où les salariés pensent trop souvent en termes d'allocation des ressources. Ici, le CESAG doit être analysé en de différentes activités. Les procédures budgétaires dans ce contexte, doivent privilégier une allocation centrée autour des processus afin de définir le niveau des ressources à affecter à chaque activité.

Aussi, la stratégie du CESAG doit-elle être définie sous forme de buts à atteindre, rendue opérationnelle et déclinée tout au long des processus. Ainsi, les processus opérationnels se retrouveront dans les centres de produits et les autres processus pourront constituer les centres de profits ou les centres discrétionnaires. Les processus opérationnels identifiés au CESAG sont de deux types :

- les processus opérationnels composés de la formation, la consultation et la location ;
- les processus non opérationnels constitués par l'administration générale, la gestion financière et comptable, la gestion des ressources humaines, le contrôle interne, l'administration pédagogique.

De l'analyse des processus identifiés au CESAG , nous proposons, dans le cadre de l'amélioration du système budgétaire et du renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie, les centres de responsabilités suivants :

- **Les processus opérationnels :**

- Les Instituts qui produisent la formation, la consultation et la recherche. Ce sont : ISGEO, ILCI , ISC, IFDRH, IBF ,ISS .

- **Les processus non opérationnels :**

Ce sont les centres d'appui aux centres opérationnels et l'administration générale du CESAG.

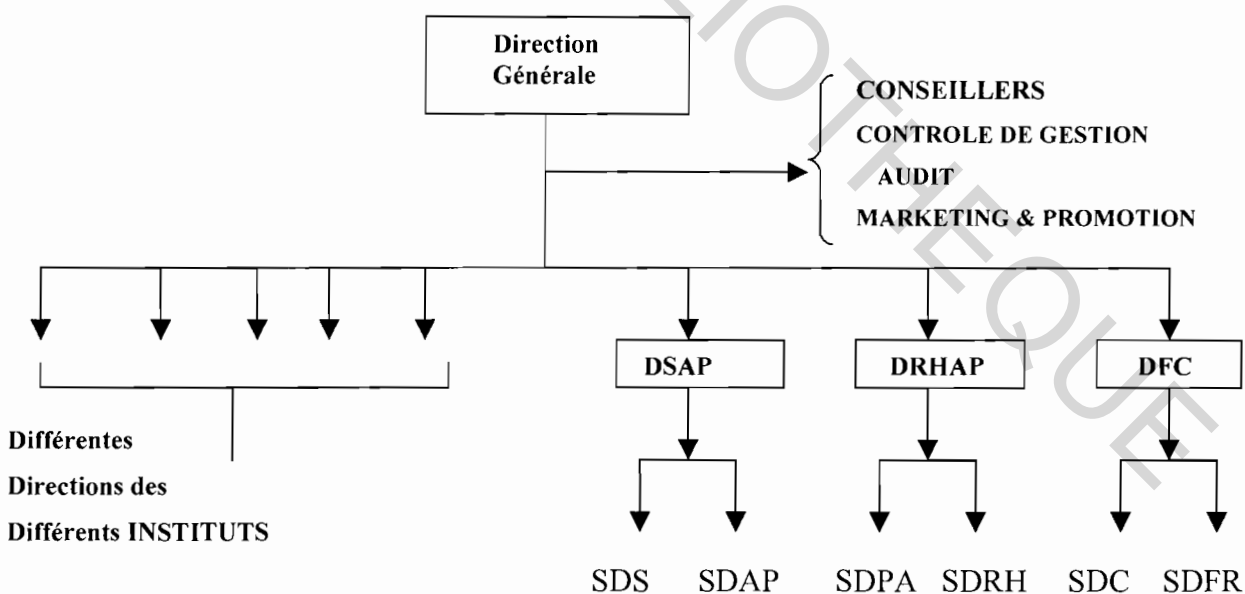
Nous proposons en plus de la Direction Générale trois Directions d'appui. Ce sont :

- La DSAP (Direction de la Sclolarité et de l'Appui Pédagogique) dont les actions se limiteront à l'appui pédagogique et aux ressources multimédias (bibliothèque, informatique, de l'audiovisuel et la reprographie). La DSAP sera composée d'une Sous-Direction de la Sclolarité (SDS) et d'une Sous-Direction de l'Appui Pédagogique (SDAP). La SDS aura en charge la sclolarité, la programmation, la recherche et gestion des stages, le suivi et le placement des diplômés . La SDAP s'occupera de la gestion de la bibliothèque, du système informatique, de l'audiovisuel et la reprographie ;
- Une Direction des Ressources Humaines, de l'Approvisionnement et du Patrimoine (DRHAP) , issue de la réorganisation de la DAFRH actuelle. Elle sera chargée de la gestion du personnel, de la paie et de la carrière des agents à travers une Sous-Direction des Ressources Humaines (SDRH). Une autre Sous-Direction du Patrimoine et de l'Approvisionnement (SDPA) aura en charge, en plus de la gestion du processus des approvisionnements, la gestion du patrimoine (la résidence, les salles et de l'ensemble des immobilisations du CESAG) ;
- Une Direction Financière et Comptable (DFC) issue de la réorganisation de la DAFRH actuelle aura en charge la gestion de la trésorerie, la gestion financière et comptable du CESAG. Elle sera composée de d'une Sous-Direction de la Comptabilité(SDC) et d'une Sous Direction des Finances et du Recouvrement (SDFR);

- Une Cellule autonome en charge du Marketing et de la Promotion en remplacement de la Sous-Direction de la production et de la Promotion précédemment à la DAPRM. Elle doit servir d'interface entre les différents centres de production et les clients actuels ou potentiels. Son rôle sera principalement de faire connaître l'ensemble des produits du CESAG et saisir les éventuelles opportunités d'affaire pour le renforcement continue de la rentabilité des activités du Centre.

Cette réorganisation imminente et nécessaire des Directions d'Appui doit participer à un cadre de travail plus cohérent qui doit permettre une transcription plus dynamique de la stratégie du CESAG mais surtout qui doit conduire à une appréciation de la performance de chaque centre dans la dynamique de l'autonomie financière du CESAG. Aussi, chaque Direction devra disposer de deux Sous-Directeurs afin de rendre moins complexe la structure organisationnelle actuelle du CESAG (**Figure 15**).

Figure n°15 Proposition de nouvel organigramme du CESAG



Source : Nous-mêmes

Ensuite, il conviendrait de mettre en place la procédure des prévisions budgétaires. C'est une étape très importante du système budgétaire orienté sur la gestion de trésorerie. La budgétisation

doit commencer impérativement par les centres dits opérationnels avant d'aboutir à ceux dits non opérationnels. Cette démarche a pour but de permettre la coordination réelle des différents responsables du CESAG dans l'estimation de leur besoin en fonction des ressources attendues.

De façon hiérarchique, il s'agit :

- d'estimer les volumes de vente et de production (elle est faite par les centres de produits et de profit en occurrence les Instituts et la Cellule autonome en charge du marketing et de la promotion);
- de prévoir de la charge de travail de chaque activité. Il s'agit d'estimer les charges directes relatives à chacun des programmes de formation, de consultation, des recherches et à la mise en état des salles en vue de leur location ;
- de déterminer le budget des ressources de chaque activité;
- de déterminer de la capacité de chaque activité à atteindre son niveau d'estimation (un système d'aller-retour, entre le Contrôleur de Gestion et les directeurs des Instituts et autres Centres de profit, sera sans doute nécessaire pour ajuster les différentes contraintes).

Dans l'estimation de la tranche budgétaire non rattachée au volume de la vente et de la production, après l'estimation des charges de fonctionnement courant (salaires, électricité, eau, maintenance et autres collaborateurs permanents, il faut:

- repérer les hypothèses des missions de la DFC, la DRHAP et la DSAP ;
- identifier les missions principales
- déterminer les solutions qui permettent d'y répondre et de les budgétiser ;
- les classer selon les critères d'opportunité financière ;
- attribuer les ressources selon l'ordre classement.

En ce qui concerne les missions secondaires (collaborations extérieures, formation du personnel, diverses missions, ...), une partie doit faire l'objet de budget imposé en référence des budgets des années précédentes et une autre partie négociée en fonction du volume d'activité estimé.

2-3-1-4-Dynamiser et renforcer les outils du contrôle budgétaire

Pour assurer un contrôle budgétaire efficace et pertinent qui puisse le conduire à son autonomie financière, le CESAG doit renforcer son logiciel de gestion budgétaire et adopter certains outils de contrôle budgétaire tels que le reporting, le tableau de bord, la comptabilité analytique et l'analyse des écarts.

- **Le renforcement du logiciel de la gestion budgétaire** : Le réaménagement spécifique à apporter au logiciel de gestion budgétaire du CESAG se rapporte à la nouvelle organisation formulée (ci-dessus) et à une mensualisation impérative des budgets dans le cadre de du renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie. Ainsi, le logiciel doit être paramétré et prendre en compte les différents centres de responsabilité proposés. La mensualisation des budgets (préalablement établis sur la base annuelle) permettra à la fois de réguler le rythme de croisière d'exécution des dépenses constaté à la fin de l'exercice. Elle permettra également d'alimenter les indicateurs financiers, de faciliter l'analyse des écarts budgétaires et de susciter la prise à temps des mesures correctives éventuelles.
- **L'adoption de certains outils de contrôle budgétaire** : il s'agit de quelques outils à introduire dans le contrôle budgétaire du CESAG afin de le rendre non seulement opérationnel mais performant. Toutefois, la mise en œuvre définitive de la comptabilité analytique par la SDC constituerait un atout incontournable pour la bonne utilisation des outils du contrôle budgétaire recommandés.

Ce sont :

- **Le reporting** : un reporting régulier et adéquat doit assurer l'efficacité du système d'information du CESAG. Ce système d'information doit s'asseoir sur des comptes rendus périodiques (mensuels) des différents responsables budgétaires à l'adresse de la Direction Générale (Transitant par le Contrôleur de Gestion). Ce reporting doit comprendre des données financières (indicateurs des facteurs clés de succès émanant des tableaux de bord) permettant d'évaluer la performance des centres de responsabilité et éventuellement les difficultés rencontrées dans l'exécution des budgets afin de permettre et faciliter les prises de décisions. En retour, il faut un « feed-back » de la Direction Générale au niveau de chaque centre pour impliquer et motiver tout le personnel. Le reporting doit concerner également la gestion courante et prévisionnelle de la trésorerie du CESAG. Le SDFR, responsable de la gestion de la trésorerie, doit fournir à la Direction Générale par voie hiérarchique des informations chiffrées hebdomadaires et mensuelles sur l'état de la trésorerie ;
- **Les tableaux de bord** : pour garantir un pilotage dynamique et permanent au niveau du CESAG, l'établissement d'un réseau de tableaux de bord est

recommandé. Chaque responsable de centre de responsabilité doit disposer d'un tableau de bord adapté à son service et élaboré avec l'assistance du contrôleur de gestion. Ces tableaux de bord doivent comprendre des indicateurs pertinents dont ceux des réalisations budgétaires. Ils doivent être établis de façon mensuelle et transmis à la Direction générale (au niveau du Contrôle de gestion). Ces tableaux de bord doivent non seulement faciliter l'autocontrôle mais aussi ouvrir sur la recherche des mesures correctives lors des rencontres périodiques (mensuelles) pour l'examen des rapports sur le contrôle budgétaire ;

- **L'analyse des écarts** : L'analyse des écarts au CESAG se fait suivant l'approche « analyse des écarts par poste budgétaire ». Cette approche insuffisante doit être renforcée par d'autres approches telles que : l'analyse de la marge de manœuvre, l'analyse de la répartition des charges et l'analyse financière des écarts . Dans la perspective du renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie, cette amélioration de l'analyse des écarts permettra de donner une compréhension plus élargie des éventuelles difficultés liées à l'exécution des budgets et leur effet sur la situation financière de l'entreprise.

2-3-1-5- Elaborer un budget de trésorerie

Dans le fonctionnement d'un système budgétaire , le budget de trésorerie doit être un outil de référence. Ainsi pour l'amélioration de son système budgétaire, le CESAG doit se doter d'un budget de trésorerie glissant (sur 12 mois) élaboré par la SDFR (sous l'autorité du DFC) avec la participation et l'adhésion de l'ensemble des responsables budgétaires. Ce budget de trésorerie doit résulter des budgets adoptés et mensualisés afin de permettre une planification et une coordination dans l'exécution des charges et produits au cours de l'exercice. En outre, il doit veiller sur l'assurance de la liquidité du CESAG et permettre sa pérennité. Le rôle du SDFR consistera à suivre de façon rigoureuse le budget de trésorerie, à palier tout dérapage et coordonner toutes les actions de recouvrement des créances pour assurer et consolider la permanence de la liquidité continue du CESAG.

2-3-1-6- Créer un comité de budget pour l'ajustement du budget

Ce comité doit relever de la Direction Générale du CESAG et présidé par un membre de la dite Direction Générale. Il aura pour mission de :

- présenter ses recommandations sur le budget à la Direction Générale ;
- donner son avis à la Direction Générale sur les orientations et les priorités budgétaires ;
- préparer la stratégie budgétaire et proposer un calendrier de réalisation ;
- recommander les objectifs, principes et critères répartition des charges ;
- recevoir les analyses de questionnement des activités et préparer des recommandations ;
- préparer la proposition de budget pour la Direction Générale ;
- effectuer le suivi régulier de la situation budgétaire et de la trésorerie
- questionner les écarts à l'égard des orientations et des priorités ;
- proposer des mesures d'ajustements budgétaires et de consolidation de la trésorerie.

Ce comité, qui doit se réunir chaque mois pour examiner l'état d'exécution , les différents reporting et les données du contrôle budgétaire, devra se composer :

- d'un membre de l'Autorité de tutelle (BCEAO) ;
- de la Direction Générale : le Directeur Général, les Conseillers le Contrôleur de Gestion, les Auditeurs et le Responsable de la Cellule Autonome de marketing et de la Promotion ;
- des Directeurs des Instituts ;
- des Directeurs des structures d'appui (DFC ; DSAP ; DRHAP).

En somme, la réorganisation du CESAG et la mise en place du système budgétaire doit conduire à une amélioration de la procédure budgétaire devant renforcer la gestion budgétaire et celle de la trésorerie du CESAG.

Dans cette perspective, nous proposons le projet de procédure de la gestion budgétaire . Ce projet est l'amélioration de la procédure existante par intégration des recommandations afin de donner à la gestion budgétaire du CESAG sa nouvelle vision : celle qui intègre les principes et techniques de base de la gestion budgétaire et qui renforce la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie.

2-3-1-7- Mettre en place une nouvelle procédure budgétaire au CESAG

- **Principes de base**

Ce projet de nouvelle procédure budgétaire doit s'articuler autour de quelques principes de base :

- l'harmonisation de la nomenclature budgétaire et comptable ;
- l'exercice financier–budget et comptabilité–correspond à l'année civile (1^{er} janvier au 31 décembre) ;
- le budget du CESAG est mensualisé et subdivisé en dépenses d'investissements et de fonctionnement, chacun étant subdivisé en chapitres, articles, et rubriques;
- le CESAG est réparti en centres d'activités dotés chacun d'un budget mensualisé;
- chaque centre d'activité adresse son plan d'action et son budget à la Direction Générale au plus tard à la fin Septembre ;
- les prévisions, issues du plan d'action dérivé du plan stratégique, s'appuient sur les études économiques du marché effectuées par le contrôleur de gestion et la DFC avec la participation des différents Responsables des centres de profit ;
- les objectifs sont définis par la Direction Générale et les grandes orientations définies par le Conseil d'Administration ;
- les Directeurs procèdent au pré-arbitrage rigoureux et réaliste des projets de budget des entités placées sous leur autorité et transmettent à la Direction Générale des propositions budgétaires intégrées ;
- toutes les informations étayant les propositions (plan d'actions, factures pro formas, etc.) doivent être réunies pour faciliter la prise de décision au cours de la réunion d'arbitrage du Comité de Budget;
- le budget est adopté par le Conseil d'Administration au cours du mois de décembre;
- le suivi et l'exécution budgétaires s'opèrent au niveau de la DFC et du Contrôle de Gestion ;
- le contrôle budgétaire est assuré à trois niveaux : les Centres d'Activités, le Contrôle de Gestion et la Direction Générale ;
- une dépense ne peut être effectuée que si elle est inscrite au budget et ce, dans la limite de l'inscription budgétaire ou lorsqu'elle conduit à une création de revenus et expressément autorisée par le Directeur Général ;
- toute dépense prévue doit, pour son exécution, faire l'objet d'une demande d'engagement (DED) ;

- il est interdit de régler une dépense sur une autre ligne budgétaire, d'effectuer des virements de chapitres à chapitre, d'article à article, de rubrique à rubrique sauf autorisation du Directeur Général ;
- tous les fournisseurs agréés doivent figurer sur un fichier fournisseurs et une liste des prix annexée. Ce fichier et cette liste doivent être actualisés régulièrement afin de permettre la contrôlabilité des prix des fournisseurs choisis durant l'exécution budgétaire (**Annexe III: projet de nouvelle procédure budgétaire**).

- **Résumé du projet de nouvelle procédure budgétaire du CESAG**

La nouvelle procédure budgétaire répond au souci de renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie marquée par l'intervention du SDFR (responsable de la gestion de la trésorerie du CESAG) et celle d'un Contrôleur de Gestion).

Le Contrôleur de Gestion intervient au niveau du contrôle budgétaire dans son ensemble. Le Sous-Directeur du Financement et du Recouvrement veille à la permanence de la liquidité du CESAG d'une part et d'autre part, élabore la programmation des dépenses dans le temps à travers le plan mensualisé des flux de trésorerie. Il doit pouvoir, ainsi, apprécier l'opportunité financière de la dépense. Le Contrôleur de Gestion et le SDFR émettent des avis sur les opérations de l'exécution budgétaire. Dans les cas d'une opposition du SDFR, les dossiers relatifs aux dépenses à effectuer sont soumis au Directeur Général qui apprécie la faisabilité définitive. Cette synergie devra appuyer notamment le contrôle budgétaire dans les choix des mesures d'ajustement des charges aux ressources dégagées par les activités afin de garantir l'autonomie financière permanente et surtout une liquidité disponible de la trésorerie (**Annexe III: projet de nouvelle procédure budgétaire**).

- **Description de la nouvelle procédure budgétaire**

Le projet de nouvelle procédure budgétaire que nous proposons, intègre la nouvelle organisation qui doit motiver une synergie gestion budgétaire-gestion de trésorerie favorable à une meilleure utilisation des ressources en faveur de la production (**Annexe III: projet de nouvelle procédure budgétaire**).

2-3-2- Perspectives de la mise en œuvre des propositions

Nous aborderons, dans cette sous-section 2, quelques modalités de la mise en œuvre des recommandations formulées. Ces recommandations s'intègrent dans un processus d'amélioration du pilotage du CESAG qui nécessite l'implication de tous les responsables sous l'impulsion du Directeur Général.

2-3-2-1- Les recommandations relevant de la Direction Générale

Il s'agit des recommandations dont l'application suppose la prise de décision du Directeur Général, par des notes de services, des nominations après concertation avec les principaux responsables. Ces décisions à prendre par le Directeur Général concernent :

- **la réorganisation de la DAFRH et du CESAG** : la création d'un poste de Contrôleur de Gestion afin de séparer les fonctions financières de celles de contrôleur de gestion relève de la Direction Générale. Il doit procéder également à la réorganisation du CESAG devant déboucher sur la création des nouvelles directions (DFC, DRHAP et DSAP) et d'une Cellule en charge du Marketing qui doivent résulter des réaménagements au niveau des directions d'appui actuels (DAFRH et DAPRM). Cette réorganisation conduirait à une grande implication et responsabilisation des cadres au processus budgétaire tout en éliminant les lourdeurs actuelles du fait de la forte concentration des responsabilités au niveau de la DAFRH et de la DAPRM qui freinent l'optimisation des différentes missions confiées aux Directions d'appui actuelles. Ces réaménagements doivent s'opérer à l'interne par une mobilisation de certains agents du CESAG sans procéder à un nouveau recrutement (le personnel du CESAG étant déjà pléthorique). Aussi faut-il noter que ce réaménagement sur la base du personnel actuel du CESAG pourraient ne pas avoir des incidences financières de façon générale car les ressources dégagées par la suppression du poste de Trésorier de CESAG et de celui du Sous-Directeur de l'Administration, des Ressources Humaines et de l'Approvisionnement, donneront une marge de manœuvres financières suffisante pour cette réorganisation.

- **Le renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie** : pour aboutir à l'autonomie financière, le Directeur Général doit prendre des décisions dans le sens d'une gestion participative tournée sur la sécurisation et la consolidation de la trésorerie du CESAG. Ainsi, le Directeur Général doit, avant tout, prévoir une formation de l'ensemble du personnel

responsable de centre à la gestion budgétaire. Cette formation doit se faire chaque année avant le démarrage de l'exercice afin d'aboutir à l'adhésion et la compréhension des objectifs (notamment l'objectif financier) de l'exercice par l'ensemble des responsables. Cette formation pourrait ne pas avoir d'incidence financière et doit être exécutée à l'interne par le corps professoral (où se trouvent d'éminents experts susceptibles d'apporter énormément au CESAG sur certains sujets très techniques de la gestion) ou par le contrôleur de gestion. Le Directeur Général doit, également , mettre en place un comité de budget présidé par un de ses conseillers et élaborer les bases et procédures d'une gestion nouvelle du budget, en l'occurrence celle qui renforce la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie. Cette nouvelle gestion budgétaire doit impliquer l'ensemble du personnel pour une gestion réellement participative qui doit conduire effectivement à l'autonomie financière du Centre.

2-3-2-2-Les recommandations relevant de l'ensemble du personnel du CESAG

L'utilisation d'un réseau de tableaux de bord, de reporting, d'un plan de trésorerie et de la mise en application des différentes décisions du Directeur Général relèvent de l'abnégation et de l'attachement du personnel à l'objectif de l'autonomie financière du CESAG. Pour y parvenir, un système objectif de récompense au mérite par une promotion ou un avancement des agents, qui ont marqué de leur empreinte la bonne gestion ,doit être élaboré à la fin d'exercice. En revanche, des sanctions objectives devront ne pas tarder dans les cas jugés inacceptables pouvant freiner l'atteinte de l'objectif de l'autonomie financière du CESAG ou même de sa bonne gestion. L'ensemble du personnel doit s'inscrire dans cette plate forme de relation et culture de la performance avec le CESAG.

Conclusion

L'analyse du système budgétaire du CESAG révèle son inadaptation au projet d'autonomie financière.

Pour palier cette insuffisance, il revient au Directeur Général de prendre certaines décisions visant à donner au CESAG un nouveau visage de management, celui qui prend en compte les recommandations que nous avons faites et ouvrent un nouveau champ d'espérance et de motivation tout en lui élevant la lourdeur actuelle dans la répartition des responsabilités. Ces décisions doivent concerner :

- la réorganisation des structures d'appui du CESAG et la création de services autonomes de contrôle de gestion et de marketing et promotion rattachés à la Direction Générale ;
- l'amélioration de la procédure budgétaire et le renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie du CESAG.

CONCLUSION

« Quand on affronte les défis de demain avec les méthodes d'hier, on a les problèmes d'aujourd'hui. » Jean Marc LEGER, Directeur de la société LEGER&LEGER.

Ce constat de Monsieur Jean Marc LEGER témoigne à juste titre le besoin d'adapter les stratégies de gestion de l'entreprise dans le temps et dans l'espace pour pouvoir atteindre les objectifs.

En ce qui concerne le CESAG tourné sur l'atteinte de son autonomie financière, il est temps d'adopter un nouveau style de gestion budgétaire, en l'occurrence le système budgétaire qui consolide sa gestion de la trésorerie à travers le renforcement de la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie.

Aussi, la prise en compte de nos propositions de solutions et leur mise en œuvre devront, à notre avis, engager le CESAG dans un processus d'amélioration continue basé sur une meilleure répartition des responsabilités et une bonne perspective d'économie des ressources par une maîtrise des coûts, un engagement optimum des dépenses et une amélioration substantielle des recettes pour une plus grande liquidité de la trésorerie. Ces recommandations conduiront essentiellement à la création d'un cadre favorable à la solvabilité continue et à une réelle autonomie financière du CESAG pour prévenir le risque de cessation de son activité à la suspension des subventions dont il bénéficie actuellement.

CONCLUSION

Le CESAG, au delà de la recherche de son autonomie financière, s'est engagé dans un processus devant conduire sa pérennité à travers la couverture de ses charges de son fonctionnement par les fonds dégagés par ses activités. Ce projet très ambitieux, au regard des résultats déficitaires et de l'absence réelle d'une politique de maîtrise des coûts, n'est cependant pas irréalisable.

Le CESAG peut effectivement atteindre une autonomie financière et une liquidité suffisante pour assurer sa solvabilité, son fonctionnement et assurer sa pérennité en absence de subvention.

Toutefois, ce projet ne pourrait se réaliser que si le CESAG s'appuie sur une gestion budgétaire qui intègre cet objectif, c'est à dire un système budgétaire tourné sur la recherche de l'autonomie financière, en l'occurrence un système qui consolide la synergie gestion budgétaire-gestion de la trésorerie.

L'analyse de la gestion budgétaire du CESAG nous a permis de détecter les relations d'interdépendance entre certaines variables et la fiabilité de ce système dans le contexte de l'autonomie financière. Le modèle d'analyse simplifiée, mettant en relief l'influence de ces paramètres dans le contexte de l'autonomie financière, a permis l'examen critique de la pratique de la gestion budgétaire actuelle du CESAG. Par la suite, un diagnostic effectué a permis d'identifier les atouts et les faiblesses du système budgétaire dans la quête de l'autonomie financière du CESAG.

Les forces de ce système dont la principale est le contrôle administratif assuré par la DAFRH, restent cependant insuffisantes. L'implication et la responsabilisation insuffisantes des cadres, l'absence de la mensualisation des budgets, l'absence de budget de trésorerie et d'outils modernes de gestion tels que la comptabilité analytique, les tableaux de bord et de contrôle budgétaire exposent le Centre aux gaspillages des ressources. Ces faiblesses favorisent, également, la non maîtrise des coûts et les difficultés de recouvrement des créances. Enfin, elles exposent le CESAG aux risques de malversations tout en l'éloignant de son objectif d'autonomie financière.

L'objectif principal de notre étude étant de proposer une amélioration du pilotage de l'autonomie financière du CESAG autour de la gestion budgétaire et de la trésorerie, nous avons formulé quelques recommandations et indiqué leurs perspectives de mise en pratique.

Aussi souhaitons-nous que ces recommandations soient prises en compte dans le cadre d'une éventuelle restructuration du CESAG pour lui donner les moyens objectifs d'une gestion tournée sur son autonomie financière et de sa pérennité.

Cependant, nous ne pouvons ignorer les limites que pourraient comporter notre étude et notre approche. Toutefois, nous estimons que, malgré ces réserves, la prise en compte et l'application des recommandations faites et traduites à travers le modèle de système budgétaire orienté sur la gestion de trésorerie, offriraient de bonnes perspectives d'atteinte réelle de l'autonomie financière et surtout de la pérennité du CESAG.

BIBLIOGRAPHIE

- 1-AFTE** (Association Française de Trésoriers d'Entreprise) (2003) :
Publication sur les rôles et missions du trésorier.
- 2-ALAZARD** Claude & **SEPARI** Sabine (1998) : Contrôle de Gestion : Manuel
et Application ; Edition Dunod, 5^e Edition .
- 3- Audit Interne CESAG (2001)** : Note de procédure budgétaire CESAG
- 4-BELLIER DELIENNE** Annie & Sarun **KHATH** (2000) : Gestion de
Trésorerie ; Edition Economica .
- 5-BERLAND** Nicolas (2000) : Contrôle Budgétaire ; Editions Repères.
- 6-BESCOS** Pierre Laurent et collaborateurs (1997) : Contrôle de Gestion et
Management; Edition Montchrestin EJA, 4^{ème} édition.
- 7-BREMOND** Janine & **Alain** GELEDAN (1981) : Dictionnaire économique et
social ; Edition Hâtier.
- 8-DEMEESTERE** René (2002) : Le Contrôle de Gestion dans le secteur public ;
Edition L.G.D.J.
- 9-DEMEESTERE** René, **LORINO** Philippe, **MOTTIS** Nicolas (1997) :
Contrôle de Gestion et pilotage ; Edition NATHAN .
- 10-DEPELLENS** Georges et **JOBAND** Jean Pierre (1990) : Gestion Financière de
l'entreprise ; Edition SIREY, 10^{ème} Edition.
- 11-DEPEREZ** M. et **DUVANT** M. (1999) : Analyse Financière ; Collection
TECHNIPLUS , 3^e édition .
- 12-DEPREZ** M. et **DUVANT** M.(1997) : Contrôle de Gestion ; Collection
TECHNIPLUS 1997.
- 13-DGCL** France (2004) : Introduction budgétaire MG1 tome 1 ;
Site : www.dgcl.interieur.gouv.fr

- 14-DJATE** Bertin (2003) :« la pratique du contrôle budgétaire dans un établissement public national :cas de l'Agence Nationale de la Formation Professionnelle (AGEFOP) ; 13^e Promotion 2003
- 15-DORIATH** Brigitte (2001) : Express :Contrôle de Gestion ; Edition Dunod .
- 16-FORTIN** Jacques, **MANDRON A.**, **VEZINA M.** (1999) : Pratique de contrôle budgétaire ; Edition Itée .
- 17-GERVAIS** Michel (2000) :Contrôle de Gestion ; Edition Economica, 7^e Edition.
- 18-GERVAIS** Michel: Contrôle de Gestion par le Système Budgétaire ; Edition Vuibert Entreprise, 3^e édition
- 19-HELLRIED** Don , **SLOCUM** John , **WOODMAN** Richard (1998) :Management des organisations, Les Editions Nouveaux horizons.
- 20-KEISER** Anne Marie (1995): Contrôle Budgétaire et Décisions ; Editions ESKA.
- 21-KEISER** Anne Marie (2001): Gestion Financière ; Editions ESKA.
- 22-LABIE** François (1992) : La Commune et sa gestion budgétaire ; Editions Liaisons.
- 23-LECLERE** Didier (1993) :Gestion Budgétaire ; Edition Eyrolles .
- 24-LEROY** Michel (1999) : Gestion de la trésorerie ; Edition Sodifor, Collection Multimédia- finance.
- 25-Lettre de cadrage budgétaire CESAG** (2003)
- 26-LOCHARD** Jean (1986) : Le Contrôle Budgétaire ou le jeu de Vérité ; Editions d'organisation .
- 27-MAHE DEBOISLANDELLE** Henry (1998) Dictionnaire de Gestion ; Edition Economica .
- 28-MYKITA** Patrick et **TUSZYAKI** Jack (2002):Contrôle de Gestion (Prévision et gestion budgétaire : Mesure et analyse de la performance).
- 29-OUMAR** Sambe et **DIALLO** Mamadou Ibra (1999) : Le Praticien Comptable SYSCOA ; Editions Comptables et juridiques.

30-PERCEBOIS Jacques et **EUZEBY** Alain (1995) : Dictionnaire Finances Publiques ; Edition ARMAND COHIN.

31-PETITDEMANGE (1988) :« Créer et développer nos produits » Analyse de la Valeur ; Editions AFNOR.

32-Rapport des activités 2004 du CESAG

33-SYCOA (1996) : Plan Comptable Général des Entreprises ; Editions Foucher.

34-YAZI Moussa (2003) :Cours de Contrôle de Gestion ; DESS Audit et Contrôle.