



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
(ISC)

DESS AUDIT & CONTROLE DE GESTION

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DE 3^{EME} CYCLE

16^{eme} promotion

THEME

Diagnostic de la gestion budgétaire de la Chambre de Commerce d'Industrie et d'Artisanat du Burkina-Faso

Présenté par : Marcel KOANDA

Bibliothèque du CESA G



108504

Sous la direction de :

Moussa YAZI

Responsable du programme :
DESS Audit & Contrôle de gestion

Sous la co-direction de:

Gilbert A. BOSSA

Gérant du cabinet : Accounts
and General Business

INTRODUCTION.....	58
CHAPITRE I : LA GESTION BUDGETAIRE DE LA CCIA-BF.....	59
1.1. PRESENTATION GENERALE.....	59
1.1.1. Organes consulaires.....	60
1.1.1.1. L'Assemblée Plénière.....	60
1.1.1.2. Le Bureau Consulaire.....	61
1.1.1.3. Les Commissions.....	61
1.1.2. Sections et Représentations.....	62
1.1.2.1. Les sections territoriales.....	62
1.1.2.2. Les représentations à l'étranger.....	62
1.1.3. Organisation administrative	62
1.1.3.1. La Direction Financière et Comptable.....	63
1.1.3.2. L'organigramme de la DFC.....	64
1.1.4. Organigramme schématique de la CCIA-BF.....	65
CHAPITRE II : DESCRIPTION DE LA GESTION BUDGETAIRE.....	66
2.1. Le découpage des centres budgétaires.....	66
2.1.1. L'organigramme budgétaire.....	67
2.2. Les étapes de l'élaboration du budget.....	68
2.2.1. La lettre de cadrage budgétaire.....	68
2.2.2. L'élaboration des avant-projets de budgets des centres.....	68
2.2.3. La consolidation des avant-projets se budgets.....	69
2.2.4. L'arbitrage des avant-projets de budgets.....	69
2.2.5. L'arbitrage du projet de budget.....	70
2.2.6. L'approbation du projet de budget.....	70
2.2.7. L'adoption du budget.....	70
2.3. Les composantes du budget.....	71
2.3.1. Le budget des produits.....	71
2.3.2. Le budget des charges.....	71
2.3.3. La prévision des produits et des charges.....	72
2.3.4. Le compte de résultat prévisionnel.....	72
2.3.5. Le budget des investissements.....	72
2.4. L'exécution budgétaire.....	73
2.4.1. La Direction Régionale de Bobo-Dioulasso.....	73
2.4.2. La Direction d'Exploitation.....	73
2.4.3. La Direction Générale.....	73
2.5. Le contrôle budgétaire.....	74

2.5.1. La première phase.....	74
2.5.2. La deuxième phase.....	75
CHAPITRE III : ANALYSE DE LA GESTION BUDGETAIRE ETRECOMMANDATIONS.....	76
3.1. ANALYSE DE LA GESTION BUDGETAIRE.....	76
3.1.1. Les forces de la gestion budgétaire.....	76
3.1.1.1. Les forces au plan environnemental et conceptuel.....	76
3.1.1.2. Les forces au plan pratique.....	77
3.1.2. Les faiblesses de la gestion budgétaire.....	79
3.1.2.1. Les faiblesses au plan environnemental et conceptuel.....	79
3.1.2.2. Les faiblesses au plan pratique.....	80
3.1.2.3. Les risques associés aux faiblesses.....	82
3.2. RECOMMANDATIONS.....	83
3.2.1. La révision de la structure organisationnelle des procédures.....	84
3.2.1.1. La restructuration du service budget et contrôle de gestion.....	84
3.2.1.2. La mise en place d'une commission chargée du manuel de procédures.....	86
3.2.1.3. L'adoption d'un nouveau calendrier budgétaire.....	86
3.2.2. La dynamisation des outils existants.....	87
3.2.2.1. L'exploitation efficiente de l'outil informatique.....	88
3.2.2.2. La mise en pratique de la comptabilité analytique et budgétaire.....	88
3.2.2.3. L'amélioration du suivi budgétaire.....	88
3.2.3. L'adoption de nouveaux outils.....	89
3.2.3.1. L'instauration de réunions de suivi budgétaire.....	89
3.2.3.2. La mise en place de tableaux de bord budgétaires.....	89
3.2.4. Les dispositions diverses.....	91
3.2.4.1. L'adoption du BBZ.....	91
3.2.4.2. La formation des acteurs de la gestion budgétaire.....	92
3.2.4.3. L'implication des opérationnels.....	92
3.2.5. Le chronogramme de mise en œuvre des recommandations.....	93
Conclusion.....	97
CONCLUSION GENERALE.....	98
ANNEXES	101
BIBLIOGRAPHIE	

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement socio-économique mondial en perpétuelle mutation, de grands conflits, de globalisation des marchés, de non-respect des règles de l'OMC et de compétitivité accrue des entreprises, les outils de pilotage destinés à supporter les processus de gestion sont de plus en plus prépondérants à la réalisation des performances.

En Afrique la plupart des économies ont été soumises, au cours de la dernière décennie, à des programmes d'ajustement structurel sous la houlette de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International. Les fruits de ces programmes d'ajustement structurel, tant annoncés par les prescripteurs et fervents défenseurs desdits programmes, demeurent non perceptibles.

Dans notre sous région ouest africaine, les économies sont fragilisées par les conflits internes (Libéria, Sierra Leone, Côte d'Ivoire...), les aléas climatiques (déficit pluviométrique, criquets pèlerins...) et l'absence d'un marché réel communautaire.

Pays sahélien situé au cœur de l'Afrique de l'Ouest, le Burkina-faso n'est pas à l'abri de l'impact négatif des chocs extérieurs. L'histoire économique du pays a été ponctuée par des auto-ajustements, des mesures d'assainissement des finances publiques et de stabilisation jusqu'en 1991 où le Burkina-faso a été soumis au diktat des Institutions de Breton woods.

Sa population est constituée en majorité d'agriculteurs et d'éleveurs; ses exportations concernent essentiellement le coton, le bétail et ses produits dérivés. Le taux de croissance du PIB en 2004 a été de 4,1% et la prévision de croissance du PIB en 2005 est de 4,4% UEMOA (octobre 2005 : 1).

C'est dans cet environnement socio-économique qu'évolue la CCIA-BF, organisme public, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. L'Assemblée Consulaire se compose de quatre vingt cinq (85) membres élus pour une durée de quatre (4) ans répartis en quatre (4) catégories professionnelles : Industrie, commerce, artisanat et services. CCIA-BF (octobre 2005 : 1). La CCIA-BF accomplit trois (3) missions essentielles: consultative, représentative et administrative.

La mission consultative consiste à donner aux pouvoirs publics les avis et renseignements sur les questions commerciales, industrielles et artisanales et se prononcer sur tous les problèmes juridiques fiscaux et financiers dans les domaines du commerce, de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de l'équipement.

La mission représentative consiste à participer à certaines instances tels que: le conseil économique et social, la commission de privatisation, la commission d'investissement, les rencontres et manifestations économiques etc.

La mission administrative consiste à réaliser et à gérer des services collectifs ou d'équipements d'utilité publique tels qu'entrepôts et magasins sous douane, gares routières, marchés, centres commerciaux, services de pesage, etc.

La prospérité et l'avenir de la CCIA-BF dépendent de la réussite de cette mission de gestion d'où elle tire son autonomie financière qui la caractérise et la particularise des autres établissements publics.

Bien qu'étant dans un pays sans littoral, dont l'accès à la voie maritime se fait par les ports de la Côte d'Ivoire, du Ghana, du Bénin et du Togo, la CCIA-BF a connu, durant les deux dernières décennies, une croissance importante de ses activités. Cette croissance s'est traduite par la construction d'entrepôts dans les ports d'Abidjan en Côte d'Ivoire, de Cotonou au Bénin, de Lomé au Togo et de Tema au Ghana.

Elle se poursuit par la construction en cours d'un entrepôt au port de Tema au Ghana et le démarrage des travaux de la gare routière internationale de Bobo-dioulasso.

Certes, la CCIA-BF accomplit ses missions et enregistre un essor considérable de ses activités. Mais, le mode de gestion utilisé jusqu'à lors à la CCIA-BF ne favorise pas la performance. Ce constat amer est que malgré les efforts entrepris (élection consulaire, création de commissions techniques, d'une inspection générale des services etc.) la CCIA-BF souffre d'énormes problèmes de gestion :

- soit du fait des hommes (déficit de qualification du personnel, et/ou non-application des règles de gestion) ;

- soit du fait de l'insuffisance des textes et règlements (absence d'un manuel des procédures de gestion formalisées) ;
- soit du fait de l'absence d'outils modernes de gestion (système de gestion budgétaire) ;

Ces insuffisances sont accentuées par des difficultés de gestion budgétaire liées :

- à la structuration de la gestion budgétaire inadaptée à une logique d'animation budgétaire ;
- à l'insuffisance des engagements de certains responsables à divers niveaux de la gestion budgétaire ;
- au niveau inadéquat de formation de certains acteurs de la gestion budgétaire ;
- au déficit d'une culture de gestion budgétaire.

Cela pose un problème de :

- maîtrise des coûts des activités, des charges et des ressources ;
- suivi de l'évolution des activités ;

Pour disposer de la maîtrise des actes de gestion et résoudre ce problème de suivi et de maîtrise des charges et des produits, de nombreux outils de gestion peuvent être mis en œuvre : un système de contrôle fondé sur l'analyse mensuelle des comptes de résultat, un contrôle à posteriori reposant sur une comptabilité analytique, l'emploi d'un tableau de bord ou d'un système de ratio, maîtrise des coûts des activités, des charges et des ressources d'un système budgétaire, d'un audit interne etc.

Parmi ces techniques, une semble dominer toutes les autres : celle que l'on dénomme « système budgétaire » ou encore « gestion budgétaire » (**Gervais 1994 : 14**). C'est cette technique qui semble la plus pertinente, la plus efficace, pour répondre aux préoccupations actuelles de la CCIA-BF.

Un système budgétaire est toujours la réunion de deux éléments (**Gervais 1994 : 14**) : un ensemble de budgets et une procédure de contrôle budgétaire. La procédure budgétaire constitue une articulation essentielle de la mise en œuvre des choix stratégiques quantifiés dans le projet d'établissement, quant au contrôle budgétaire, il permettra de faire le point sur l'exécution du budget et de prendre des mesures correctives.

Ce faisant, la CCIA-BF pourra ainsi, assurer l'équilibre entre ses prévisions et ses réalisations, la pérennité de ses activités et répondre à ses obligations de performances.

Mais, dans un environnement particulier qu'est l'institution consulaire, comment organiser la gestion budgétaire afin de garantir la pérennité des activités de la CCIA-BF?

La pratique actuelle de la gestion budgétaire à la CCIA-BF permet-elle d'atteindre les objectifs d'économie, d'efficacité et d'efficience?

Comment rationaliser les outils et les techniques de cette pratique afin d'atteindre ce triple objectif de la performance?

Nous tenterons d'y répondre à travers l'étude du thème :

« DIAGNOSTIC DE LA GESTION BUDGETAIRE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE D'INDUSTRIE ET D'ARTISANAT DU BURKINA FASO ».

L'objectif principal poursuivi à travers cette étude est de faire un diagnostic du système de gestion budgétaire de la CCIA-BF, en vue de le rendre plus performant .

Dans le cadre de cette analyse de la gestion budgétaire, les objectifs spécifiques consiste à :

- Mettre en évidence les atouts et les faiblesses de la gestion budgétaire de la Chambre de commerce.
- Proposer des solutions d'amélioration de la gestion budgétaire sous forme de recommandations avec un projet de chronogramme de réalisation et une évaluation des moyens.

Notre étude s'articule autour de deux parties :

Dans une première partie, nous tenterons de situer le cadre théorique de la gestion budgétaire. Pour ce faire nous mettrons en exergue le concept de gestion budgétaire en

introduction et nous étudierons l'élaboration et l'exécution des budgets dans un premier chapitre, à travers lequel nous aborderons, les concepts et les principes d'élaboration des budgets, l'articulation globale du système budgétaire, le processus d'élaboration du budget, et enfin les conditions de succès d'une gestion budgétaire. Ce chapitre sera complété par l'étude de l'exécution budgétaire, où nous mettrons en évidence les règles d'exécution budgétaire et les opérations budgétaires.

Dans un deuxième chapitre, nous étudierons le contrôle budgétaire, dans lequel nous situerons, les concepts et les objectifs du contrôle budgétaire, l'analyse des écarts, les sources et les supports du contrôle budgétaire. Enfin, nous aborderons dans un troisième chapitre, le modèle d'analyse et la méthodologie de recherche qui boucleront cette partie.

Dans la deuxième partie qui met en exergue la pratique de la gestion budgétaire de la CCIA-BF, nous ferons une présentation de la CCIA-BF dans un premier chapitre.

Ensuite, nous ferons une description de la gestion budgétaire pratiquée en son sein dans un deuxième chapitre, et enfin dans un troisième chapitre, nous analyserons le processus budgétaire de la CCIA-BF, afin de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses. Au vue des écarts de conception et des faiblesses de la pratique de la gestion budgétaire, nous ferons des propositions sous forme de recommandations avec des indications de modalités pratiques de leur mise en oeuvre.

L'intérêt de la présente étude se situe essentiellement à trois niveaux :

Pour la CCIA-BF

Face à la croissance des activités de la CCIA-BF, un diagnostic de la gestion budgétaire pourrait permettre de mieux contrôler la gestion de l'institution (par l'adoption de nouvelles pratiques de gestion budgétaire préconisées). Au-delà du support descriptif et critique de la gestion budgétaire, cette étude pourrait susciter d'autres réflexions, voire contribuer à solutionner certains maux qui sont restés jusque là incurables dans l'institution.

Pour le CESAG

Cette étude de la gestion budgétaire vient enrichir la gamme abondante des études disponibles au CESAG. La particularité de notre apport réside dans l'approche de sa pratique dans l'environnement d'une institution consulaire qu'est la CCIA-BF. Aussi modeste soit-il, ce mémoire permettrait au lecteur de cerner le concept de gestion budgétaire dans son approche nouvelle et sa pratique sous un autre angle.

Pour nous en tant qu'auteur de la présente étude

Plus qu'une formalité académique, cette étude traduira, dans notre vie professionnelle, l'un des principaux critères d'évaluation de notre maîtrise des nouvelles pratiques de gestion budgétaire et de notre aptitude dans leurs mises en place et leurs conduites.

CESAG

.....

PREMIERE PARTIE :
LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA
GESTION BUDGETAIRE

.....

BIOTHEQUE

INTRODUCTION

La gestion budgétaire consiste à « anticiper l'évolution en volume et en valeur de l'activité et de prévoir les moyens et les résultats prévisionnels correspondants afin de mieux préparer l'entreprise » (MARGOTTEAU, 2001 : 138).

Selon Gervais (1994 : 14), pour que les ressources, permettant de réaliser les objectifs et la stratégie de la firme, soient obtenues ou utilisées avec efficacité et efficacie, il faut tout d'abord que les programmes d'actions issus de ces objectifs soient découpés par centres de responsabilité et traduits en implications financières pour un avenir proche.

De tels plans à court terme chiffrés, comportant une affectation de ressources et une assignation de responsabilités, constituent ce que l'on appelle des budgets, que nous aborderons dans le premier chapitre.

En outre, un budget est élaboré pour être exécuté, si non il perd tout son sens. Il convient alors, de savoir comment se déroule son exécution. C'est le complément de ce premier chapitre : l'exécution budgétaire.

A partir des budgets, un système de régulation sera ensuite mis en œuvre. Il consistera à faire, une comparaison permanente des valeurs réalisées aux prévisions figurant aux budgets de façon à :

- . rechercher les causes des écarts,
- . prendre des mesures correctives qui pourraient éventuellement s'avérer nécessaires,
- . apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Ce système est le contrôle budgétaire que nous traiterons au deuxième chapitre. Comme tout système d'information et d'aide à la gestion, la gestion budgétaire doit tenir compte des contraintes et opportunités de l'environnement économique et social ainsi que des orientations stratégiques. L'analyse de ces facteurs d'influences complétera ce dernier chapitre à travers le modèle d'analyse et la méthodologie de recherche.

CHAPITRE I : L'ELABORATION ET L'EXECUTION DES BUDGETS

L'objet de ce chapitre vise à présenter l'élaboration des budgets. Après avoir défini le budget, nous mettrons en exergue l'articulation globale du système budgétaire, la typologie des budgets et leurs rôles. Ensuite nous présenterons le processus et les conditions de succès d'une bonne gestion budgétaire. Enfin, un bref aperçu de l'exécution budgétaire sera fait avant d'aborder le deuxième chapitre, à savoir le contrôle budgétaire.

1.1. CARACTERISTIQUES ET ROLES DES BUDGETS

Le budget apparaît comme l'une des pièces essentielles du système budgétaire. Il existe plusieurs définitions du concept « budget », et la littérature concède à ce dernier une typologie variée. Il en résulte une multitude de rôles clés que joue le budget dans la gestion de l'entreprise.

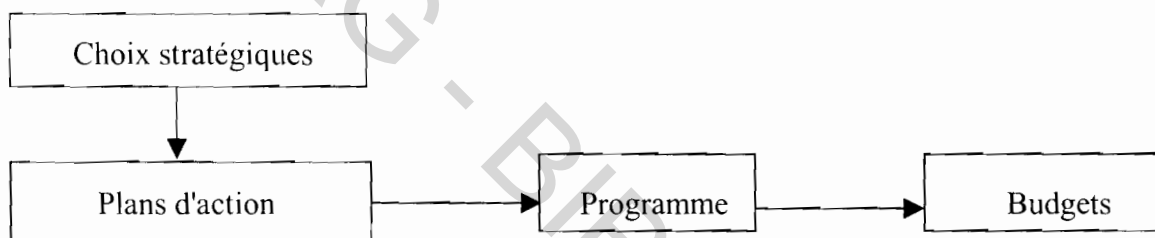
1.1.1. DEFINITION

Un budget peut être considéré comme un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable, décrivant l'ensemble de l'activité. Les données les plus importantes constituent les objectifs à atteindre, qui se doivent d'être ambitieux mais réalistes, définis à la suite d'un dialogue entre les responsables, quel que soit leur niveau hiérarchique. Le cadre prévisionnel du budget se dessine au travers de l'expression d'objectifs, d'un référentiel dans le temps et l'espace et à partir d'un ensemble de supports formels aidant à la communication au sein de l'entreprise. Il permet de clarifier les responsabilités, les performances, les moyens et les plans d'action en rendant cohérentes les actions des différents acteurs de l'entreprise dans le cadre de la décentralisation (SELMER, 2003 : 1).

1.1.2. L'ARTICULATION GLOBALE DU SYSTEME BUDGETAIRE

Le système budgétaire découle de la gestion prévisionnelle. En effet, l'entreprise doit se fixer, dans le long terme sa politique générale et sa stratégie. Ces choix politiques et ces stratégies se traduisent alors par la fixation d'objectifs lointains et de plans à long terme d'une part, et d'autre part, l'élaboration des objectifs immédiats qui découlent, non seulement des objectifs lointains mais aussi des moyens disponibles à court terme et de la conjoncture économique.

Figure n° 1 : L'articulation globale du système budgétaire



Source : H. Bouquin, (1992 : 28)

Les choix stratégiques de l'entreprise concernant :

- les choix des produits et des marchés ;
- la croissance interne et externe ;
- la croissance nationale ou internationale.

Sur la base de ces plans d'action, des programmes d'action sont établis et peuvent être considérés comme des prévisions, des engagements portant sur des quantités physiques (production, vente, etc.).

Les budgets sont des prévisions portant sur des montants exprimés en monnaie ; ils sont la traduction monétaire des programmes d'action. ainsi, entre plans d'action, programmes et budgets, une cohésion est-elle nécessaire afin d'aboutir à un résultat prévisionnel proche de la réalité.

1.1.3. TYPOLOGIE DES BUDGETS

Le budget global d'une organisation est en fait constitué par un ensemble de documents ou composants prévisionnels que l'on peut appeler les différents budgets correspondant aux différentes fonctions. Il est un outils entre les mains du gestionnaire qui peut l'adapter à ses besoins particuliers, selon les objectifs de l'entreprise et les rôles qui lui sont assignés. Selon, les auteurs **LECLERE** (1994 : 17) ; **BESCOS et al** (1993 : 163), les différents budgets peuvent être regroupés en deux catégories :

- les budgets fonctionnels ou opérationnels, qui traduisent concrètement les actions prévus dans les programmes d'activité relevant des différents services. Ils constituent le budget des ventes, le budget de production, le budget des achats, le budget des services généraux (administration, ...) ;
- les budgets financiers ou de synthèse qui traduisent de façon globale les effets de la mise en œuvre des budgets opérationnels. Ils comprennent le budget de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel.

Par ailleurs, la typologie des budgets peut être basée sur les critères suivants :

- . selon une unité de mesure : on a les budgets d'exploitation et financier ;
- . selon la classification des transactions (budget par ressources, budget d'activités)
- . selon le regroupement des comptes (budget par centres de responsabilité, budget par processus).

1.1.4. ROLES DU BUDGET

Selon **MARGOTTEAU** (2001 : 140) et **LECLERE** (1994 : 9), le budget joue simultanément plusieurs rôles dont les principaux sont :

- le budget : élément de contrôle de gestion ;
- le budget : instrument de planification ;
- le budget : base d'accord entre les personnes, les projets, les stratégies ;
- le budget : style de management ;
- Le budget : rôle d'évaluation de la performance ;

1.1.4.1. le budget : élément de contrôle de gestion

Cela signifie qu'il est conçu pour permettre les fonctions de finalisation, pilotage, post-évaluation sur un horizon de court terme, généralement annuel. Le choix de l'année comme référence est souvent justifié par la coïncidence nécessaire avec l'exercice comptable ;

1.1.4.2. le budget : instrument de planification

Les budgets, instruments du contrôle de gestion, doivent être le résultat de la convergence entre la stratégie, des actions et décisions de court ou moyen terme. En outre, ils expriment en terme comptable et financier des plans d'actions à court terme. En effet, derrière le budget chiffrage comptable et financier, il y a l'action planifiée ; donc des plans d'action décrivant les buts poursuivis sur le court terme et l'engagement prévu des moyens adéquats ;

1.1.4.3. le budget : base d'accord entre les personnes, les projets, les stratégies

Il est extrêmement important que les budgets engagent les personnes, qu'ils ne soient pas vus comme un simple exercice de prévision. Un des principaux soucis de la direction en matière budgétaire doit être de s'assurer que les budgets engagent et mobilisent. Ils remplissent ce rôle de manière assez naturelle. Ils deviennent un instrument de communication mais ils représentent aussi une situation future que les personnes identifiées s'engagent à chercher et à atteindre en acceptant d'être jugées sur cette base ;

1.1.4.4. le budget : style de management

Le style de management intègre l'élément motivation : quel que soit le type de budgétisation, il est essentiel qu'il existe, à l'intérieur du système même des forces de motivation. On puisera généralement ces forces de motivation dans un système de "primes de budget" et de promotion. Les forces de motivation doivent avoir pour principal effet d'inciter les responsables opérationnels à proposer des objectifs convergents avec les objectifs généraux de l'organisation et conformes à la stratégie ;

1.1.4.5 Le budget : rôle d'évaluation de la performance

le budget et les indicateurs qui y sont associés servent de points de repère pour évaluer à posteriori les résultats. Le budget parce qu'il institue un dialogue et des négociations par le biais des navettes budgétaires, doit être perçu comme un engagement contractuel de la part des responsables de centres de responsabilité sur les objectifs qu'ils ont eux-mêmes contribué à élaborer ;

1.2. LE PROCESSUS BUDGETAIRE

La préparation du budget selon **BERLAND** (2002 : 27), peut se réaliser de plusieurs manières :

- soit de manière autoritaire (démarche *top-down*), les objectifs sont alors fixés par la direction puis valorisés par les contrôleurs de gestion, ils s'imposent plus ou moins aux opérationnels ;

- soit les différents budgets sont établis par les opérationnels, valorisés et synthétisés par les contrôleurs de gestion (démarche *bottom-up*), la direction a ensuite un rôle d'arbitrage ;

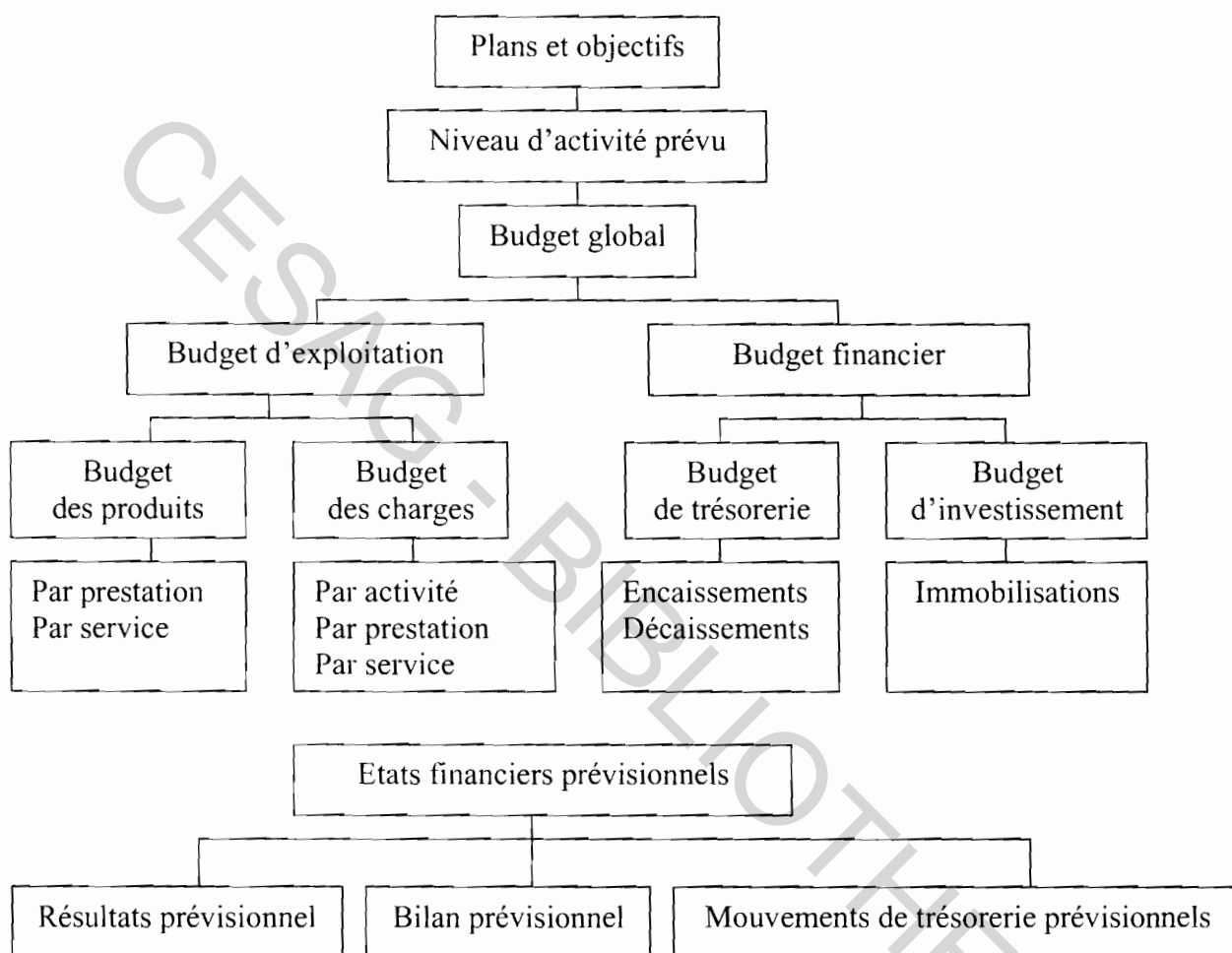
- soit il s'instaure un mécanisme de navettes budgétaires, où la direction rédige une lettre de cadrage (ou lettre de mission ou cadrage budgétaire), les opérationnels déterminant leur budget par un processus plus ou moins long de négociation-arbitrage.

Les pratiques actuelles s'efforcent de concilier les avantages des méthodes décrites ci-dessus. Elles reposent sur des travaux préparatoires qui donnent aux responsables budgétaires des orientations tout en définissant leurs limites.

Mais dans un contexte récurrent, un système budgétaire n'est susceptible d'orienter et de contrôler mieux l'action collectives, que si les principes de base sont respectés par tous les acteurs impliqués.

Enfin, les composantes du budget global peuvent être mises en exergue à travers la figure n° 2 ci-après :

Figure n° 2 : les composantes du budget global



Source : YAZI (2005)

1.2.1. LES PRINCIPES D'ELABORATION ET DE FONCTIONNEMENT

Selon GERVAIS (2000 : 275) et YAZI (2005), six (6) grands principes de base doivent être observés dans le cadre de la gestion budgétaire :

Premier principe : la non remise en cause de la politique générale de l'entreprise.

Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise, que celle-ci soit formalisée ou non, le champ d'action du système budgétaire se situe

forcément dans le cadre de la politique générale arrêtée par l'entreprise. En effet, à partir du repérage de signaux faibles, d'une analyse de l'environnement et d'une étude du potentiel de l'entreprise, une stratégie est habituellement définie, c'est à dire des objectifs à long terme ; un mode d'action pour y parvenir, plus une allocation de ressources par grandes masses. Cette stratégie engendre, dans un deuxième temps, une répartition des rôles et l'élaboration de plans à long et moyen termes. Le système budgétaire, qui est à la fois un moyen de mise en œuvre à court terme et un moyen de contrôle de ces plan, ne peut se situer que dans leur contexte : il ne remet pas en cause la réflexion à long terme.

Deuxième principe : la totalité du système budgétaire. Toute action collective réussie demande à être coordonnée. Pour y parvenir, il faut préciser les missions des différents services, éviter que leur action respective ne se contrecarre et s'assurer que les diverse fonctions soient en équilibre les unes par rapport aux autres. Les budgets répondent parfaitement à cette problématique, mais la coordination ne sera totale que si le système budgétaire englobe l'ensemble de l'activité.

Troisième principe : la superposition du système budgétaire et du système d'autorité. Le découpage et la présentation des budgets se calquent sur le système d'autorité (non remise en cause par le système budgétaire de la structure de la firme). Le découpage budgétaire se réalise en fonction de la répartition de l'autorité entre les cadres, car les plans d'action sont le fait des responsables de l'organisation. Que ce partage de l'autorité s'effectue par services fonctionnels (achat, fabrication, vente, administration, etc.), par produits, par zones géographiques, ou par projets (organisation par chantiers dans le bâtiment, par programmes dans les laboratoires de recherche), le système budgétaire va se calquer dessus.

Quatrième principe : la non destruction de la solidarité nécessaire entre les départements. L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires. Le système budgétaire repose implicitement sur un principe d'organisation selon lequel : si les unités regroupent des compétences spécialisées et que les interrelations entre les unités sont faibles, l'optimisation de la performance locale permet l'obtention de la performance globale, et la coordination est assurée sans difficulté par l'échelon hiérarchique supérieur et la

négociation budgétaire (cette dernière donne l'occasion à chaque responsable de prendre conscience des contraintes des autres).

Cinquième principe : le couplage du système budgétaire avec la politique du personnel. La politique du personnel doit avoir une orientation à peu près compatible avec la logique budgétaire. Un système budgétaire n'est efficace que pour autant qu'il y ait des forces qui poussent les principaux responsables à se fixer des objectifs ambitieux, à réagir aux écarts trop importants, etc. Ces forces ne sont pas inhérentes aux budgets, mais ont leur origine dans les constituants de 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. Une gestion budgétaire ne peut réussir, que si le système d'incitation qui lui est associé correspond à la culture dominante du personnel.

Sixième principe : l'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations. Une révision du budget est nécessaire, non pas à la moindre modification de l'environnement, encore moins parce qu'on éprouve des difficultés pour le réaliser, mais chaque fois que des circonstances majeures rendent le travail de prévision antérieur peu utilisable pour la conduite de l'action. Un budget est un système d'information fait pour agir et , à ce titre, il doit être capable d'adapter ses points de repère aux réalités changeantes, de façon à toujours avoir une connaissance actuelle de la situation.

Le respect bien compris de ces principes tant par la direction que par les responsables auxquels les décisions sont déléguées, constitue un gage de bonne gestion budgétaire.

1.2.2. LES PHASES DU PROCESSUS D'ELABORATION DU BUDGET

Selon SELMER (2003 : 17), GERVAIS (1994 : 29) et YAZI (2005), le processus d'élaboration du budget comprend trois (3) phases :

- la phase d'études et d'analyses;
- la pré-budgétisation;
- les étapes de l'élaboration des budgets.

1.2.2.1. LA PHASE D'ETUDES ET D'ANALYSES

Le processus budgétaire commence toujours selon **SELMER** (2003 : 17), par une étude préalable de l'organisation et de son environnement en vue de déceler les risques et les possibilités dont il faut tenir compte dans l'élaboration du budget.

- faire une analyse de l'environnement externe et interne, basée sur l'organisation de l'entreprise, sa situation socio-économique en intégrant ses forces et ses faiblesses, afin de déceler les risques et les opportunités.
- fixer les objectifs budgétaires d'ensemble qui doivent être compatibles avec :
 - . la mission et la stratégie de l'organisation,
 - . les orientations données par le conseil d'administration,
 - . et l'évolution de l'environnement externe et interne
- fixer les objectifs des services qui doivent s'inscrire dans les objectifs globaux de l'organisation et établir un échéancier pour l'atteinte de ces objectifs.

1.2.2.2. LA PRE-BUDGETISATION

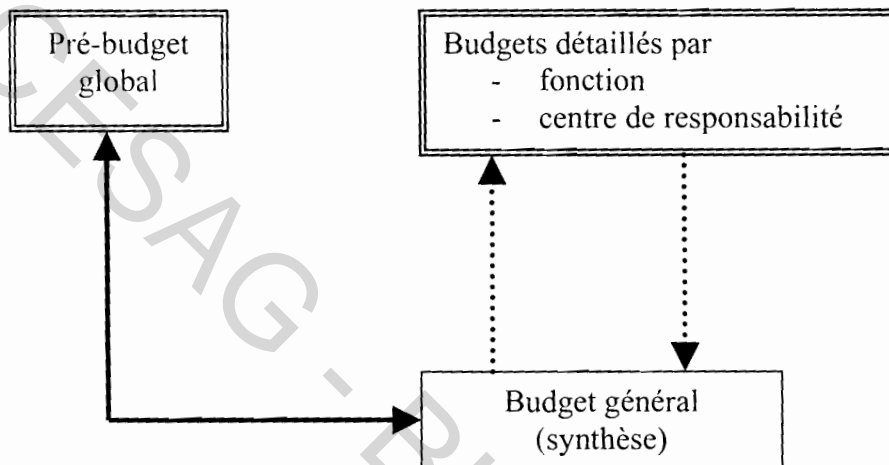
Le pré-budget constitue selon **GERVAIS** (1994 : 29) et **YAZI** (2005) :

- . un budget global, non mensualisé et non détaillé ni par centre de responsabilité ni par produit ou activité ;
- . un budget établi sur la base de la première année du plan opérationnel à moyen terme ;
- . un budget préparé par le service chargé du budget, avec la participation des spécialistes fonctionnels.

Le pré-budget est établi à titre de guide, pour éviter que la construction des budgets détaillés, par centre de responsabilité, ne soit anarchique ; et qu'elle ne conduise pas à un budget général qui ne serait que la consolidation des budgets particuliers, élaborés de manière autonome, parfois sans référence aux objectifs de l'entreprise.

Cependant **BESCOS et al** (1993 : 160), reconnaissent aux filiales la possibilité d'établir des pré-budgets qui feront l'objet par la suite d'une consolidation au niveau du siège de l'entreprise. Par ailleurs il convient de retenir que le pré-budget permet différents choix possibles conduisant au réalisme des prévisions budgétaires.

Figure n° 3 : Construction du pré-budget



Source : YAZI (2005)

1.2.2.3. LES ETAPES DE L'ELABORATION DES BUDGETS

Selon, **CHARPENTIER & GRANDJEAN** (1998 : 226) et **SELMER** (2003 : 16), la gestion budgétaire dans le cadre d'un système budgétaire décentralisé, peut être décomposée en huit étapes :

Première étape : Rédaction et envoi de la lettre d'orientation

En principe, la campagne budgétaire commence par l'envoi d'une lettre d'orientation aux responsables des centres de responsabilité émanant de la Direction Générale ; cette lettre rappelle les orientations stratégiques et les objectifs généraux. Elle sert de base aux centres de responsabilité pour la conception de leurs pré-budgets.

Deuxième étape : Conception des budgets des centres de responsabilité

Les centres de responsabilité élaborent leur projet de budget en veillant à la cohérence de la lettre d'orientation. Ces pré-budgets seront transmis à la direction générale

ou au service chargé de la coordination du processus budgétaire (généralement le contrôle de gestion) pour centralisation.

Troisième étape : Centralisation – Consolidation

L'objectif de la centralisation-consolidation est de vérifier le réalisme et la cohérence des options retenues par les différents centres de responsabilité avant l'établissement de l'avant-projet de budget en vue de la négociation budgétaire.

Quatrième étape : L'arbitrage ou négociation budgétaire

A cette étape, chaque centre de responsabilité défend son budget auprès de la Direction Générale au cours des réunions budgétaires. La négociation budgétaire doit permettre d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activités de recettes, de charges et d'investissements qui seront revus au niveau de chaque centre.

Cinquième étape : Amendement des budgets des centres de responsabilité

Suite aux négociations, les pré-budgets des centres de responsabilités sont amendés et réajustés avant la seconde consolidation.

Sixième étape : Consolidation établissement du projet de budget

La consolidation des projets de budget est effectuée par le service chargé de la coordination du cycle budgétaire. Elle aboutit à l'établissement du projet de budget qui sera soumis à l'instance de décision.

Septième étape : Approbation du conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit en session budgétaire pour approuver le budget et mandate la Direction Générale pour effectuer les corrections demandées.

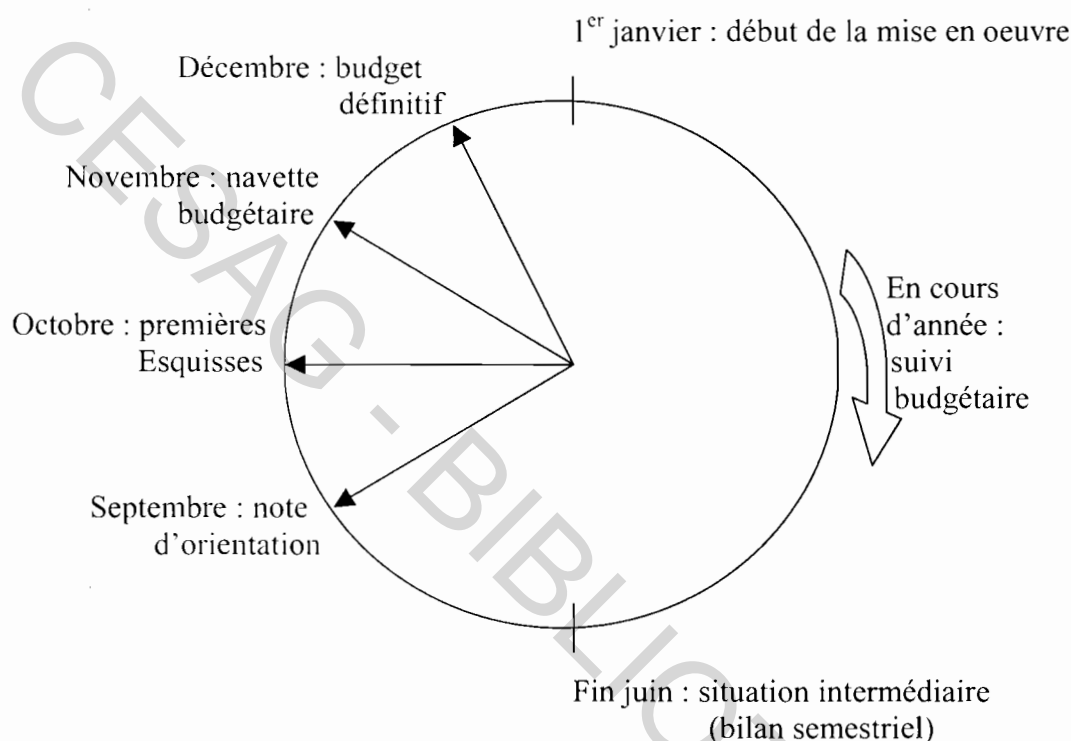
Huitième étape : Corrections

La Direction Générale procède aux corrections en vue de l'établissement du budget définitif.

Au plan pratique, cette démarche s'effectue suivant un calendrier. Selon LECLERE (1994 : 18), la procédure budgétaire est une activité cyclique qui rythme annuellement la vie de l'entreprise. La figure n° 4 ci-après exprime sous forme d'une

« roue » (c'est la roue du temps...) l'enchaînement des différentes opérations formant le « scénario type » de la procédure budgétaire, pour une entreprise ayant l'année civile pour exercice comptable et budgétaire.

Figure n° 4 : Le cycle budgétaire



Source : Didier Leclère (1994 : 18)

1.2.3. L'ARTICULATION BUDGETAIRE

L'élaboration des budgets est un processus itératif reposant sur des « allers retours » horizontaux, verticaux et transversaux d'informations à l'intérieur de l'organisation. Ces liaisons organisées d'informations conduisant progressivement à une cohérence des budgets supposent une articulation budgétaire précisant les ordres de priorité dans la construction des budgets.

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

- les budgets d'activités ou budgets directeurs qui regroupent le budget des ventes et celui de la production ;

Ces modèles qui correspondent mieux à la réalité économique s'appuient sur la démarche de la méthode l'ABC / ABM (Activity Based Costing / Activity Based Management) qui selon **RAVIGNON et al** (2001 : 326).

La gestion budgétaire apparaît comme un modèle de gestion dont les budgets représentent l'expression annuelle des objectifs, plans et programmes d'action. Son efficacité dépend de l'importance qu'on lui accorde. Certes, sa pratique relève d'une cohérente articulation globale du système, mais encore faut-il qu'un certain nombre de conditions préalables soient réunies.

1.3. CONDITIONS DE SUCCES D'UNE GESTION BUDGETAIRE

Les conditions à réunir avant le lancement d'un système budgétaire dépendent des rôles que les dirigeants lui entendent faire jouer. Il est clair, en effet que, s'il doit devenir le support privilégié d'une gestion participative reposant sur des "contrats" d'objectifs entre la hiérarchie et les subordonnés, l'opération ne peut se dérouler conformément aux attentes des dirigeants que si leur intention de décentraliser est crédible dans l'entreprise. Cela dépend de la cohérence générale du style de direction. Ce faisant le succès d'une gestion budgétaire exige un certain nombre de conditions :

- le découpage des centres de responsabilité ;
- les acteurs et leurs rôles.

1.3.1. LE DECOUPAGE DES CENTRES DE RESPONSABILITE

D'après **BERLAND** (2002 : 58), l'établissement des budgets passe en règle générale par un découpage de l'organisation en centres de responsabilité. Cette structuration est cependant rendue difficile par l'interdépendance existant entre les centres de responsabilité. L'existence de prix de cession interne est d'ailleurs la reconnaissance de l'interdépendance qui existe entre les centres de responsabilité.

Selon **HORNGREN & al** (2003 : 26), un centre de responsabilité est une partie, fraction ou subdivision d'une organisation dont le chef est responsable d'un ensemble déterminé d'activités. La comptabilité de gestion mesure les prévisions (par les budgets) et les actes (par les résultats réels) de chaque centre de responsabilité. Il découle de cette

définition que le centre de responsabilité est une partie de l'entreprise qui sert de base d'évaluation des performance du gestionnaire responsable. D'après **MYKITA** et **TUSZYNSKI** (2002 : 140), le découpage de l'organisation en centres de responsabilité permet, grâce à la délégation des responsabilités, une implication et une participation active des responsables pour atteindre les objectifs.

Ainsi, en fonction des missions assignées, **MALO & MATHE** (in **BERLAND**, 2002 : 59) et **GERVAIS** (1994 : 20), distinguent cinq formes classiques de centres de responsabilité:

- le centre de coûts productifs;
- le centre de coûts discrétionnaires;
- le centre de recettes ou de chiffre d'affaires;
- le centre de profit;
- le centre d'investissement.

1.3.1.1. Le centre de coûts productifs

C'est là où il est possible de mesurer la production et d'établir une relation entre la production et les moyens utilisés. L'unité doit réaliser le produit qu'elle fabrique au moindre coût, avec la meilleure qualité possible.

1.3.1.2. Le centre de coûts discrétionnaires

A ce niveau, il est difficile de mesurer l'*output* et d'établir un lien entre la fin et les moyens utilisés. C'est un service fonctionnel dont la mission est d'aider une activité opérationnelle, disposant d'un budget fixe pour gérer au mieux l'opération ;

1.3.1.3. Le centre de recettes ou de chiffres d'affaires

Pour ce centre, le seul critère est la maximisation des ventes. Le responsable se bornera à rechercher la meilleure utilisation possible des ressources qui lui sont attribuées et son objectif sera : ne pas dépenser le budget alloué tout en maximisant le montant des recettes.

1.3.1.4. Le centre de profit

Le responsable est engagé tant sur ses recettes que sur ses dépenses pour finalement maximiser le profit réalisé. Dans le cadre de la concurrence interne, la recherche de l'objectif d'amélioration doit être poursuivie, mais l'esprit de compétition généré par le concept de centre de profit ne devrait pas entraîner de dysfonctionnements dans l'organisation.

1.3.1.5 Le centre d'investissement

C'est un centre de profit avec la possibilité pour le responsable de ce centre de déterminer le montant des investissements mis en œuvre. Le critère de réussite est alors le taux de rentabilité des capitaux mis en œuvre (ROI) ou le bénéfice résiduel (BR).

La bonne construction des centres de responsabilité est un atout pour l'application efficace de la gestion budgétaire, si les acteurs impliqués jouent efficacement leurs rôles.

1.3.2. LES ACTEURS IMPLIQUES ET LEURS ROLES

Un budget, c'est une personne responsable, plus la description comptable de son autorité. **CAPET** et **TOTAL-JACQUOT**, 1976 (in **BERLAND**, 2002 : 58). Il découle de cette définition, que le succès d'une gestion budgétaire est fonction du degré d'engagements des acteurs concernés.

Selon **YAZI** (2005), les acteurs impliqués dans l'élaboration des budgets et leurs rôles se caractérisent comme suit :

1.3.2.1. La direction générale

Elle établit les objectifs d'ensemble en s'assurant de leur compatibilité avec la mission, les intérêts de l'organisation et des parties prenantes (Etat, communauté, etc.), et les principales caractéristiques de l'environnement. Elle quantifie ces objectifs et les exprime en fonction de la performance de chacune des unités administratives.

1.3.2.2. Le contrôleur de gestion

- Il conçoit les documents de collecte d'informations budgétaires ;
- rédige le manuel d'utilisation et les procédures qui aideront les responsables à produire et à fournir les réponses demandées ;
- dirige les documents vers les unités concernées, les récupère, en fait l'analyse ;
- consolide les budgets ;
- participe, avec la direction et les responsables de budget en cause, à l'arbitrage budgétaire.

1.3.2.3. Les chefs de service

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

- leurs objectifs,
- les actions à prendre pour les atteindre,
- ainsi que les besoins en ressources pour réaliser les objectifs.

1.3.2.4. Le comité du budget

véritable comité de sages pour les arbitrages budgétaires entre les divers responsables d'unités administratives, il a pour avantage :

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

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

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

Les conditions ainsi décrites, sont indispensables pour une gestion budgétaire efficace et efficiente. Elles concourent à l'établissement de documents fiables (budget

global et états financiers prévisionnels), qui seront soumis pour adoption à l'organe délibérant. Après adoption, les budgets deviennent exécutoires dès le début de l'exercice pour lequel ils ont été élaborés.

1.4. L'EXECUTION BUDGETAIRE

L'exécution budgétaire est la phase des réalisations après adoption, des programmes chiffrés. Elle se déroule sur toute la période du budget et se solde par des opérations d'encaissements ou de décaissements. Cela consiste à enregistrer dans les différentes comptabilités, les réalisations des programmes d'activité des unités composant l'organisation. Il s'agit de saisir en termes monétaires les ressources consommées et les produits générés par les centres de responsabilité.

Pour ce faire, certains principes de bonne gestion financière doivent être observés par les acteurs de la gestion budgétaire.

1.4.1. LES PRINCIPES D'EXECUTION BUDGETAIRE

L'exécution des différents budgets fonctionnels doit être soumise à certaines règles qu'il convient de mettre en évidence :

1 – le principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable : l'entreprise doit disposer d'un ordonnateur différent du comptable afin que ces deux catégories d'agent puissent assurer un contrôle mutuel des opérations budgétaires ;

2 – toutes les recettes et toutes les dépenses doivent être exécutées sur la base d'une autorisation préalable de l'ordonnateur du budget ;

3 – la règle de l'annualité budgétaire : toutes les opérations de recettes et de dépenses doivent être exécutées dans le cadre d'une année (exercice budgétaire) ;

4 – la limitation des autorisations de crédit : les crédits ouverts au titre du budget constituent une autorisation et non une obligation de dépenser. Leurs montants constituent des limites supérieures à ne pas dépasser en l'absence d'un remaniement budgétaire ;

5 – la spécialisation des crédits : en principe, les engagements de dépense doivent respecter les niveaux des inscriptions selon leurs objets d'affectation. En cas d'insuffisance des crédits il peut être envisagé un remaniement sur décision de l'ordonnateur ou du Président du Conseil d'Administration ;

6 – la nature des prévisions des recettes : le montant inscrit par nature de produit au budget est évaluatif et peut être dépassé sans pour autant constituer une faute de gestion, pourvu que les recouvrements soient effectués sur une base légale ;

7 – le principe de l'universalité budgétaire : tous les produits encaissés servent à couvrir toutes les dépenses sans qu'il n'y ait de somme réservée à une catégorie de dépenses données. En outre, tous les produits sont encaissés pour leur montant brut sans compensation entre recette et dépense ;

8 – l'application correcte des opérations d'exécution budgétaire passe par la mise en place de procédures appropriées définies dans le cadre d'un manuel et effectivement appliquées par le personnel. En effet l'Article 6 du règlement relatif au droit comptable de l'UEMOA stipule : « les responsables des comptes mettent en place des procédures de contrôle interne indispensables à la connaissance qu'il doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des événements, opérations et situations liés à l'activité de l'entreprise ».

L'Article 16 – Alinéa 1 précise : « pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables ».

1.4.2. LES OPERATIONS BUDGETAIRES

L'exécution du budget est traduite au plan pratique par l'application du manuel de procédures notamment par la prise de certaines dispositions telles que :

- la ventilation des dotations budgétaires par centre dès adoption du budget ;
- les délégations à accorder aux différents responsables pour l'exécution de leurs budgets (crédits délégués).

La littérature est relativement rare quant aux procédures d'exécution des budgets. En raison de la couverture de toutes les activités de l'entreprise, les procédures d'exécution viseraient tous les budgets fonctionnels au point où il serait fastidieux de les décrire dans le cadre du présent mémoire. De plus, selon qu'il y ait un logiciel de comptabilité budgétaire intégré à celui de la comptabilité générale ou pas, les procédures sont très diversifiées.

Néanmoins, au plan budgétaire, les recettes réalisées donnent lieu à des écritures au crédit des comptes de la classe 7 tandis que les dépenses effectuées sont portées au débit des comptes de la classe 6 pour les budgets d'exploitation. Quant au budget d'investissement, les emprunts sont inscrits au crédit des comptes de la classe 1 tandis que les immobilisations sont inscrites au débit des comptes de la classe 2 (cf : SYSCOA)

L'exécution de tous les budgets se traduit par des flux d'encaissements et de décaissements. Ce faisant, pour obtenir une confrontation facile des réalisations avec les prévisions, les données fournies par la comptabilité générale et analytique devraient avoir la même structure que celles du budget.

Ainsi, l'observation des règles énoncées ci-dessus et l'application rigoureuse du manuel de procédures par tous les acteurs du réseau budgétaire devraient permettre la production rapide d'informations fiables en vue de l'exercice du contrôle budgétaire.

A terme de ce chapitre, nous avons mis en exergue :

- que l'élaboration et l'exécution budgétaire sont un processus qui consistent à mettre en œuvre à court terme les objectifs de l'entreprise;
- que ce processus doit se calquer sur la structure de l'entreprise et être couplé à un système d'incitation lui permettant d'avoir un caractère motivant.

Ce faisant, l'élaboration et l'exécution budgétaire constituent un contingent qui a besoin d'être géré et d'être piloté de façon permanente.

CHAPITRE II : LE CONTROLE BUDGETAIRE

Ce chapitre vise à mettre en évidence l'un des piliers de la gestion budgétaire qu'est le contrôle budgétaire. Après une brève présentation du suivi budgétaire, nous mettrons en exergue les objectifs et l'organisation du contrôle budgétaire qui se traduisent par la détermination des écarts entre les prévisions et les réalisations, suivie de leur analyse et des mesures correctives à prendre. L'exercice d'un contrôle budgétaire performant requiert, l'utilisation de certains supports que nous présenterons brièvement. Enfin la mise en œuvre du contrôle budgétaire tout comme l'élaboration et l'exécution des budgets dépendent de certaines variables d'influences, c'est l'objet de la dernière partie de ce chapitre : le modèle d'analyse et la méthodologie de recherche.

2.1. COMPOSANTES ET OBJECTIFS DU CONTROLE BUDGETAIRE

Il s'agit de définir le contrôle budgétaire de mettre en exergue ses composantes et ses principaux objectifs.

2.1.1. LE CONTROLE BUDGETAIRE : DEFINITION

Le contrôle budgétaire consiste à prendre des mesures pour rapprocher les résultats réels des prévisions figurant aux budgets. Le problème n'est pas tant d'inspecter et de corriger à posteriori que de chercher les voies et moyens de la performance pendant l'action ou mieux encore à priori (d'anticiper les écarts pour engager le plus rapidement possible les actions correctives) (GERVAIS , 2000 : 12).

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

2.1.2. LES COMPOSANTES DU CONTROLE BUDGETAIRE

La procédure de suivi budgétaire comprend deux types de contrôles : un contrôle à priori et un contrôle à posteriori, SELMER (2003 : 187) et (YAZI : 2005).

2.1.2.1. Le contrôle a priori

Le contrôle est dit a priori lorsqu'il est mis en œuvre avant que l'opération ne soit déclenchée. Un certain nombre de mesures sont alors posées et appliquées pour la réalisation des opérations :

- la dépense a-t-elle été budgétisée ?
- si oui, l'enveloppe est-elle suffisante ?
- l'organisation a-t-elle suffisamment de liquidités ?
- la dépense est-elle opportune ?
- la demande est-elle conforme aux procédures et est-elle régulière ?

2.1.2.2. Le contrôle a posteriori

Le contrôle est dit a posteriori lorsque l'opération est totalement achevée. Ce contrôle consiste à mener la vérification suivante :

- le budget est-il respecté (comparaison des prévisions et des réalisations) ?
- si non, calculer l'écart global.

L'écart global calculé peut être exprimé en valeur absolue ou en valeur relative et pour éviter l'analyse systématique de l'ensemble des écarts on pratique un contrôle par exception. Cela suppose que les écarts significatifs (supérieur à un seuil fixé et jugé comme admissible) sont analysés. Cette approche du contrôle présente un certain nombre d'avantages :

- elle focalise l'attention sur les points déterminants à cause de leur impact sur les objectifs du service ;
- elle évite la dispersion de l'attention et la confusion qui résulte de la non hiérarchisation des problème ;

- elle permet d'économiser le temps et donc l'argent ;
- elle propose des mesures correctives ou d'ajustement.

Cette action corrective doit être rapide et adaptée ; pour se faire :

- il faut savoir quel est l'intervalle de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction et avoir comme objectif la réduction de ce temps de réaction ;
- l'action corrective ne doit porter que sur les variables qui ont un impact déterminant sur les résultats et elle doit être dosée ;
- élaborer un plan d'action ou procéder à des révisions ;
- mettre en œuvre le plan ;
- assurer son suivi ;
- en tirer les leçons.

2.1.2.3. le suivi comptable

Nous rangerons dans cette catégorie le processus de suivi qui repose sur la comparaison entre le budgété et le réel, qui s'effectue de manière automatique parce qu'intégré au plan comptable de l'entreprise.

Ainsi, par un jeu d'imputation et de calcul de soldes, dispose-t-on du calcul des écarts éventuels. Cela suppose que le plan comptable ait été conçu de manière à enregistrer les hypothèses budgétaires et à les comparer aux réalisations.

2.1.2.4. le suivi extra comptable

Nous classons dans la catégorie des processus extra comptables de suivi, tous ceux qui reposent, partiellement ou entièrement, sur des saisies externes à la comptabilité.

On est amené à employer une telle approche dans deux (2) cas :

- d'abord, lorsque les hypothèses budgétaires ne sont pas intégrées par la comptabilité. C'est le cas des suivis des commandes. En effet, lorsque les entrées des commandes reçues ne sont pas comptabilisées, ni budgétairement, ni dans les réalisations, il faut donc construire un système de suivi qui s'appuiera sur les données transmises par les commerciaux ;

- ensuite, à fortiori, lorsque les réalisations ne sont pas saisies par la comptabilité, parce qu'elles portent sur des faits qui ne relèvent pas d'un traitement comptable. Ce second cas est illustré par l'exemple du suivi des investissements. Ce suivi relève pour une partie des procédures comptables : C'est le cas pour la post-évaluation du projet, qui, une fois achevé, une fois l'investissement abandonné, permet de situer les principales erreurs de prévisions faites, dans une perspective d'amélioration et d'apprentissage.

Cependant, le seul suivi des réalisations budgétaires ne garantit pas le respect des budgets. Le contrôle budgétaire permet de parer à cette lacune.

2.1.3. LES OBJECTIFS DU CONTROLE BUDGETAIRE

La mise en œuvre du contrôle budgétaire contribue à la réalisation des objectifs fondamentaux de l'entreprise. Des auteurs tels que **MALO** et **MATHE** (1998 : 114), **ALAZARD** et **SEPARI** (1998 : 274), attribuent au contrôle budgétaire quatre (4) objectifs :

- surveiller les délégations de pouvoir et motiver les responsables;
- coordonner les activités des différentes unités;
- inciter au dialogue et à la communication;
- mesurer la performance de l'entreprise;

2.1.3.1. surveiller les délégations de pouvoir et motiver les responsables

La surveillance par le contrôle budgétaire est une conséquence de la délégation qui oblige le délégant à s'assurer du respect de l'exercice des pouvoirs ou compétences transférées. Cette surveillance s'exerce par le contrôle des coûts et l'analyse des écarts.

Quant à la motivation des responsables, elle est une conséquence de la délégation d'autorité qui accompagne la décentralisation. Elle résulte d'une satisfaction née de la confiance dont jouissent les responsables des unités auprès de la direction Générale.

2.1.3.2. coordonner les activités des différentes unités

Le contrôle budgétaire permet de s'assurer de la cohésion entre les différents centres de responsabilité. Il permet d'évaluer la maîtrise du processus de décentralisation. En effet, plus la délégation de responsabilité est forte, plus la gestion est décentralisée et il convient de mettre en place un contrôle budgétaire fédérateur, sachant que chaque centre dispose de son propre système de contrôle.

2.1.3.3. inciter au dialogue et à la communication

Le reporting financier offre l'opportunité aux responsables d'unités d'expliquer les écarts significatifs constatés entre les prévisions et les réalisations à l'adresse de la hiérarchie tout comme de leurs collègues. L'analyse des écarts et la recherche des causes permettent d'envisager avec les unités impliquées des solutions palliatives, notamment par des échanges avec les responsables concernés. Enfin, le feed-back fait à l'intention du personnel sur les résultats budgétaires, constituent une plage communicationnelle très importante pour le pilotage de l'entreprise.

2.1.3.4. mesurer la performance de l'entreprise

Il s'agit d'apprécier les résultats d'exécution budgétaire qui reflètent le degré de maîtrise des principaux facteurs clés de succès. Car si les résultats financiers ne peuvent pas tout expliquer, ils sont néanmoins révélateurs de la maîtrise des activités principales de l'unité. C'est pourquoi, dans la recherche de l'efficacité, il est fait recours à l'analyse des écarts sur le prix et /ou sur les quantités.

2.2. ANALYSE DES ECARTS BUDGETAIRES

L'analyse des écarts est un élément important du contrôle budgétaire. Il s'agit de faire une comparaison dans le temps, des réalisations aux prévisions, d'en dégager les écarts qui en résultent et de prendre des mesures correctives appropriées.

2.2.1. LES PRINCIPES DE L'ANALYSE

Selon, **ALAZARD** et **SEPARI** (2001 : 310), la pratique du contrôle budgétaire se fait suivant les principes ci-après :

2.2.1..2. la pertinence du contrôle budgétaire

Un contrôle budgétaire pertinent s'appuie sur l'ensemble des budgets annuels établis pour formaliser le fonctionnement d'une organisation. La pertinence des écarts dépend de leur définition, mais aussi de la qualité des éléments de référence (budgets). Ainsi, **GARMILIS** et al (1992 : 222), recommandent de s'assurer de la fiabilité des informations concernant les prévisions et les réalisations avant de se lancer dans une démarche d'analyse des causes des écarts qui pourrait se révéler coûteuse.

2.2.1.2. l'objectif de localisation des performances

L'élaboration des budgets respecte souvent la décentralisation des responsabilités à travers les centres de responsabilité. Le responsable du centre est évalué suivant sa capacité à respecter soit les consommations de ressources (centre de coût), soit à dégager des surplus financiers (centre de profit), tout en poursuivant des objectifs de volume ; encore faut-il que le responsable ait la maîtrise des éléments du budget de son centre. Il en découle que la mise en évidence des écarts respecte également de façon stricte la localisation de la performance mesurée.

2.2.1.3. la gestion par exception

La gestion par exception pose le principe de localisation des performances et surtout la fixation de seuils des écarts en deçà desquels aucune action n'est entreprise.

Cette non intervention s'entend à deux niveaux :

- l'écart dégagé au niveau du centre ne suscite pas de mesure corrective à l'initiative du responsable ;
- l'écart dégagé n'appelle pas une intervention du niveau hiérarchique supérieur.

La procédure de constatation des écarts peut être permanente au niveau du responsable budgétaire ou périodique lorsque ce dernier rend compte à sa hiérarchie des résultats obtenus de son centre. Quant aux écarts constatés, ils doivent avoir les caractéristiques essentielles suivantes : utiles, fiables, actuels et relativement peu onéreux.

2.2.2. L'ANALYSE DES ECARTS BUDGETAIRES

Selon SELMER (2003 : 178), GERVAIS (1994 : 148) et MARGOTTEAU (2001 : 219), plusieurs approches sont utilisées dans le cadre de l'analyse des écarts budgétaires, parmi lesquelles nous retenons (5) cinq :

- l'analyse de la marge de manœuvre disponible;
- l'analyse de la répartition des charges;
- l'analyse des écarts par postes budgétaires;
- l'analyse financière des écarts;
- l'analyse détaillée des écarts.

2.2.2.1. l'analyse de la marge de manœuvre disponible

Elle mesure en pourcentage, l'écart entre l'objectif budgétaire à atteindre et l'objectif réalisé à date. Elle permet de repérer très rapidement les endroits où les efforts devront porter. Cette analyse peut être établie à l'aide du tableau ci-après ;

TABLEAU n° 1 : Tableau d'analyse de la marge de manœuvre disponible

Postes de charges	Prévu 12 mois	Prévu 9 mois	Résultat 9 mois	Disponibilité 3 mois (P-R)	Disponibilités En %
Salaires	300 000	225 000	235 000	65 000	22%
Publicité	14 500	10 875	13 975	525	4%

Source : YAZI (2005)

2.2.2.2 – l'analyse de la répartition des charges

Il s'agit de mettre en relation chacun des postes avec le chiffre d'affaires, en suivant l'évolution de cette relation à travers l'exercice ; les éléments mal contrôlés, ceux qui menacent le bénéfice de l'exercice, seront ainsi mis en évidence.

Implicitement, à la base de cette analyse, on suppose que, dans l'ensemble, chacun des postes des états financiers devraient connaître une progression comparable à celle du chiffre d'affaires. Les postes qui ne suivent pas la règle seront placés sous observation. Cette analyse peut être établie à l'aide du tableau ci-après.

TABLEAU n° 2 : Tableau d'analyse de la répartition des charges

Postes de Charges	Prévu 12 mois	Prévu 9 mois	En % des ventes	Résultats 9 mois	En % des ventes	Ecart
Ventes	450 000	337 500	100%	312 000	100%	
Salaires	300 000	225 000	66,7%	235 000	75,3%	8,6%
Publicité	15 500	10 875	3,2%	13 975	4,5%	1,3%

Source : YAZI (2005)

2.2.2.3. l'analyse des écarts par postes budgétaires

Elle sert à exprimer en pourcentage et en valeurs absolues les écarts entre les données budgétaires à un moment de l'exercice et les données réelles à cette même date. Cette analyse peut être illustrée par le tableau ci-après.

TABLEAU n° 3 : Tableau d'analyse des écarts par postes budgétaires

Postes de charges	Prévu 12 mois	Prévu 9 mois	Résultats 9 mois	Ecart Global	Ecart en %
Ventes	450 000	312 000	312 000	-25 500	-7,6%
Salaires	300 000	225 000	235 000	10 000	4,4%
Publicité	14 500	10 875	13 975	3 100	28,5%

Source : YAZI (2005)

2.2.2.4. l'analyse financière des écarts

On l'utilise simplement pour comparer la situation réelle des principaux ratios d'analyse financière avec la situation prévue. Cette analyse est particulièrement importante lorsque l'organisation doit respecter un certain nombre de clauses restrictives que ses bailleurs de fonds lui auraient imposées ; c'est l'analyse la plus appropriée à l'analyse des écarts par postes de bilan. Cette analyse peut être illustrée par le tableau ci-après .

TABLEAU n° 4 : Tableau d'analyse financière des écarts

Postes de charges	Prévu 12 mois	Prévu 9 mois	Résultats 9 mois	Ecart Global
Chiffre d'affaires	450 000	337 500	312 000	
Charges totales	387 800	290 850	302 375	
Bénéfice net	62 200	46 650	9 625	
Actif total	1 000 000	1 000 000	900 000	
Rendement actif	6,2%	4,7%	1,1%	-3,6%
Bénéfice net/ventes	13,8%	13,8%	3,1%	-10,7%
Ventes/Actif total	0,45	0,34	0,35	0,01

Source : YAZI (2005)

2.2.2.5. l'analyse détaillée des écarts

Elle consiste à l'analyse poussée des causes des écarts identifiés afin de :

- repérer les véritables responsables (personnes, activités, systèmes) des écarts ;
- sensibiliser les responsables à leur réalité ;
- obtenir l'appréciation des responsables sur les écarts.

Pour ce faire, on décompose les écarts en deux composantes principales : les éléments monétaires et les éléments volumiques. Lorsque des écarts significatifs sont identifiés, on doit rechercher les facteurs qui sont à l'origine des écarts et établir des relations causales entre ces facteurs et les écarts observés.

Le contrôle budgétaire, pour être efficace, s'effectue par l'observation des principes sus-évoqués tout en s'appuyant sur une analyse minutieuse des écarts constatés.

2.3. SUPPORTS DU CONTROLE BUDGETAIRE

Toutes les informations qui sont collectées pour déterminer des écarts par rapport aux budgets sont mises en forme dans des tableaux de bord et des rapports de contrôle. Elles font également l'objet de débats lors des réunions périodiques de suivi budgétaire. Mais, la réussite de ces exercices dépend de la fiabilité des sources d'information que sont les différentes comptabilités. De plus en plus l'outil informatique contribue à assurer la fiabilité des informations avant leur transmission aux instances supérieures.

2.3.1. LE TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord est un système d'informations essentielles au pilotage de l'entreprise le plus rapidement et en permanence. Le tableau de bord comprend tout d'abord, des informations comptables et budgétaires permettant de suivre les coûts et / ou les résultats du centre de responsabilité par rapport à la prévision budgétaire. Il inclut notamment tous les éléments de recettes et / ou de coûts qui sont importants en valeur absolue ou sur lesquels le dirigeant a une influence non négligeable.

D'après **KEISER** (1995 : 167) et **BESCOS et al** (1993 : 315), le tableau de bord peut contenir des indicateurs d'ordre budgétaire, en cohérence avec l'organigramme de la structure.

2.3.2. LES RAPPORTS DE CONTROLE BUDGETAIRE

Il désigne l'ensemble des informations relatives aux réalisations d'une période donnée et destinées à un niveau de responsabilité supérieur. Selon **GERVAIS**, (2002 : 167), le contrôle budgétaire devient périodique lorsque le responsable d'un budget rend compte à sa hiérarchie des performances obtenues dans son département.

A date fixe, l'unité contrôlée se doit d'établir, avec l'aide du service de contrôle de gestion, un compte rendu d'activité qui sera transmis au supérieur hiérarchique. Ce rapport présenté sous forme très standardisée, indique :

- les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes ;
- pour chaque variable contrôlée, le résultat obtenu ;
- l'analyse des écarts qui a été faite ;
- les mesures qui ont été prises pour réorienter l'action vers la droite ligne de l'objectif.

Le destinataire du rapport effectue une analyse des informations reçues, puis élabore la synthèse des contrôles effectués, qu'il transmet à son supérieur. Cette démarche permet à chaque responsable budgétaire d'avoir à temps, une idée de sa marge de manœuvre disponible ainsi qu'un feed-back de sa performance budgétaire. Elle donne à la direction générale le moyen de suivre l'ensemble de la gestion effectuée au sein de l'organisation.

2.3.3. LES REUNIONS DE SUIVI BUDGETAIRE

Il est souhaitable, selon **GERVAIS** (1994 : 168), que mensuellement ou bimensuellement, se tiennent des réunions d'examen systématique des comptes. A ces réunions, participeront, autour du contrôleur de gestion, les responsables budgétaires et leur supérieurs. Au cours de celles-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. Un compte rendu de séance sera ensuite élaboré par le contrôleur de gestion afin que, lors des réunions suivantes, il soit possible d'apprécier le degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées.

2.3.4. LE CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne est l'outil qui garantit la fiabilité du système d'informatique et assure le respect des obligations légales. Ces dimensions sont mises en exergue dans la définition de **COOPERS** et **LYBRAND** (1998 : 24), « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

Ainsi, le contrôle interne se présente comme un outil précieux sur lequel peut reposer un système de contrôle budgétaire qui se veut efficace.

2.3.5. L'OUTIL D'APPUI : L'INFORMATIQUE

Selon **SELMER** (2003 : 33), les outils informatiques facilitent sans aucun doute la mise en œuvre de la construction budgétaire en :

- favorisant l'autonomie et l'implication des opérationnels ;
- simplifiant les simulations en phase d'élaboration budgétaire ;
- permettant un suivi et des restitutions adaptées aux besoins des opérationnels ;
- simplifiant l'analyse des résultats et en mettant en évidence l'origine des phénomènes ;
- préservant l'intégrité des structures budgétaires et la sécurité des données.

Toutefois, l'outil informatique devra être utilisé avec délicatesse car il reste tributaire des données introduites par l'homme.

2.4. SOURCES D'INFORMATION ET ORGANISATION DU CONTROLE BUDGETAIRE

Il s'agit de situer les sources d'information du contrôle budgétaire et de mettre en évidence l'importance de la position du contrôle budgétaire (gestion budgétaire) dans l'entreprise .

2.4.1. LES SOURCES D'INFORMATION

Les différentes comptabilités (générale, analytique et budgétaire), tenues en interne, fournissent les principales informations nécessaires à l'exercice du contrôle budgétaire.

2.4.1.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale procède à une récapitulation des charges et des produits par nature de la période budgétaire considérée. Elle permet ainsi, de réaliser un suivi budgétaire sans pour autant éclairer suffisamment les prises de décision pour lesquelles la connaissance des éléments monétaires et volumiques serait nécessaire.

2.4.1.2. La comptabilité de Management

La comptabilité de management est omniprésente dans le contrôle budgétaire par l'analyse des écarts budgétaires, par l'analyse des inducteurs de coûts et par les études de coûts en général. La connaissance du coûts des activités par les méthodes de coûts complets, partiels, ABC (Activity Based Costing) etc., facilite l'analyse des écarts constatés entre les prévisions et les réalisations.

2.4.1.3. La comptabilité budgétaire

La comptabilité budgétaire retrace l'exécution des dépenses budgétaires, au moment où elles sont payées et l'exécution des recettes, au moment où elles sont encaissées. Elle constitue la principale source d'information sur les réalisations de

l'exécution budgétaire. Elle permet de situer à tout moment le niveau d'exécution du budget.

Mais, selon **MARGOTTEAU** (2001 : 455), les outils traditionnels de comptabilité analytique et générale s'avèrent inadaptés pour éclairer les coûts cachés et cèdent la place à des techniques spécifiques. Les coûts cachés sont ceux induits par les dysfonctionnements organisationnels (absentéisme, rotation du personnel, défaut de qualité des produits, etc.).

2.4.2. L'ORGANISATION DU CONTROLE BUDGETAIRE

La mise en œuvre du contrôle budgétaire est fortement tributaire de la position du contrôle budgétaire dans le mode d'organisation de l'entreprise. Selon **LOCHARD** (1998 : 155), on peut concevoir deux systèmes de contrôles budgétaires : l'un sous forme de service, l'autre sous forme de self-service.

2.4.2.1. le contrôle budgétaire organisé en service

Dans le cas d'un système de contrôle budgétaire considéré comme un service, on assiste à un regroupement de spécialistes, avec comme inconvénient, une tendance à la centralisation. Mais, il a un avantage considérable qui est celui de réduire le temps consacré par les responsables au contrôle budgétaire. Ce service peut relever de la direction du contrôle de gestion ou de la direction financière.

2.4.2.1.1. Le service contrôle budgétaire relevant de la structure du contrôle de gestion

Dans cette position, le système de contrôle budgétaire est centralisateur, disposant d'un pouvoir important d'analyse des résultats des centres de responsabilité, pouvant conduire la direction générale à influencer directement leurs stratégies. Mais ce type d'organisation perd en efficacité quant à la mise en œuvre des mesures correctives.

En effet, selon **ALAZARD** et **SEPARI** (1998 : 333), le travail de contrôle commence en réalité après les calculs des écarts, notamment par la recherche des causes

des écarts et cela sur le terrain en assistant les responsables opérationnels. Ainsi, le lieu de travail du contrôleur budgétaire n'est-il pas son bureau mais sur le terrain ?

2.4.2.1.2. Le service contrôle budgétaire relevant de la direction financière

Le problème soulevé par rapport à la centralisation se pose également comme pour le cas précédent. De plus, un inconvénient majeur réside dans la répartition des rôles budgétaires entre le directeur financier et le contrôleur de gestion.

En effet, l'un des rôles importants du contrôleur du budget est la conception du réseau budgétaire, la définition des procédures budgétaires et la mise en cohérence des budgets fonctionnels pour aboutir au budget global. C'est encore lui qui doit présenter la synthèse des analyses des écarts budgétaires et jouer le rôle de conseiller des responsables opérationnels dans la mise en œuvre des mesures correctives.

Alors, la contribution du service contrôle budgétaire tel que positionné, peut être source de difficultés de coordination au niveau de la direction financière. De même, l'autorité et l'indépendance qu'aurait le contrôleur du budget dans son rôle de conseiller pouvant faire défaut au directeur financier de par sa position vis-à-vis des autres responsables fonctionnels et opérationnels.

2.4.2.2. le contrôle budgétaire comme un self-service

C'est un système qui consiste à tout faire soi-même à savoir :

- constater les écarts budgétaires de manière permanente ;
- rendre compte à sa hiérarchie des résultats de son centre suivant une périodicité fixée ;
- mettre en œuvre les mesures correctives.

Si ce système a l'avantage de respecter le principe de décentralisation, allégeant par ailleurs le niveau central, il présente quelques inconvénients tels que :

- l'effort de formation des cadres opérationnels ;
- l'importance des tâches administratives qui pourrait soustraire des cadres techniques du temps destiné aux tâches de leur domaine de spécialité.

Ainsi, la position du service chargé du contrôle budgétaire au sein de l'entreprise est un facteur d'influence de son efficacité, mais la variable qui nous semble la plus déterminante, d'un contrôle budgétaire performant et partant d'une gestion budgétaire efficiente réside dans la culture d'entreprise.

2.4.3. LA CULTURE D'ENTREPRISE

La culture d'entreprise est l'ensemble des croyances et des espérances partagées par les membres d'une entreprise.

Selon **HELLRIED & al** (1998 : 336), la culture d'entreprise englobe les philosophies, les idéologies, les valeurs, les croyances, les postulats, les attentes, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une organisation.

La culture de manière générale, influence les comportements et plus particulièrement, pèse sur la nature et la détermination des objectifs de l'organisation.

Par ailleurs, les caractéristiques culturelles de l'organisation sont susceptibles d'influencer les modalités retenues pour la mesure des résultats et partant la détermination des écarts, notamment par la procédure du contrôle budgétaire. Cet impact de la culture sur le système de gestion budgétaire est confirmé par **BESCOS & al** (1993 : 59) : «si la mesure des performances fait intervenir les objectifs et les résultats, elle est cependant partiellement orientée par les spécificités d'ordre culturel de l'organisation concernée.»

Ainsi, l'exercice du contrôle budgétaire peut influencer la culture de l'entreprise notamment par les systèmes de sanctions et récompenses. Ce qui est confirmé par **HELLRIED & al** (1998 : 345), qui ont déterminé quelques mécanismes de base permettant d'entretenir ou de modifier la culture de l'entreprise, parmi lesquels on peut retenir :

- l'objet de l'attention des managers ;
- la manière dont les situations de crise sont traitées ;
- les critères de recrutement des nouveaux membres ;
- les critères de promotion à l'intérieur de l'organisation ;

- les critères d'attribution des récompenses ;
- les rites et cérémonies de l'entreprise.

En somme, il existe donc une influence réciproque entre le système de gestion budgétaire et la culture d'entreprise. Dans la pratique, la gestion budgétaire dépend de certaines variables tout comme son exercice peut influencer ces dernières. Ces interrelations peuvent être mises en exergue à travers un modèle d'analyse.

Le contrôle budgétaire est une pratique de gestion, qui s'exerce selon des modalités très différentes selon les entreprises. Il n'existe pas un système de contrôle unique et valable pour toutes les entreprises, l'important pour ces systèmes est d'être en phase avec le style de management, la stratégie, l'organisation et la structure de l'entreprise, le type de processus technologique ou encore l'environnement.

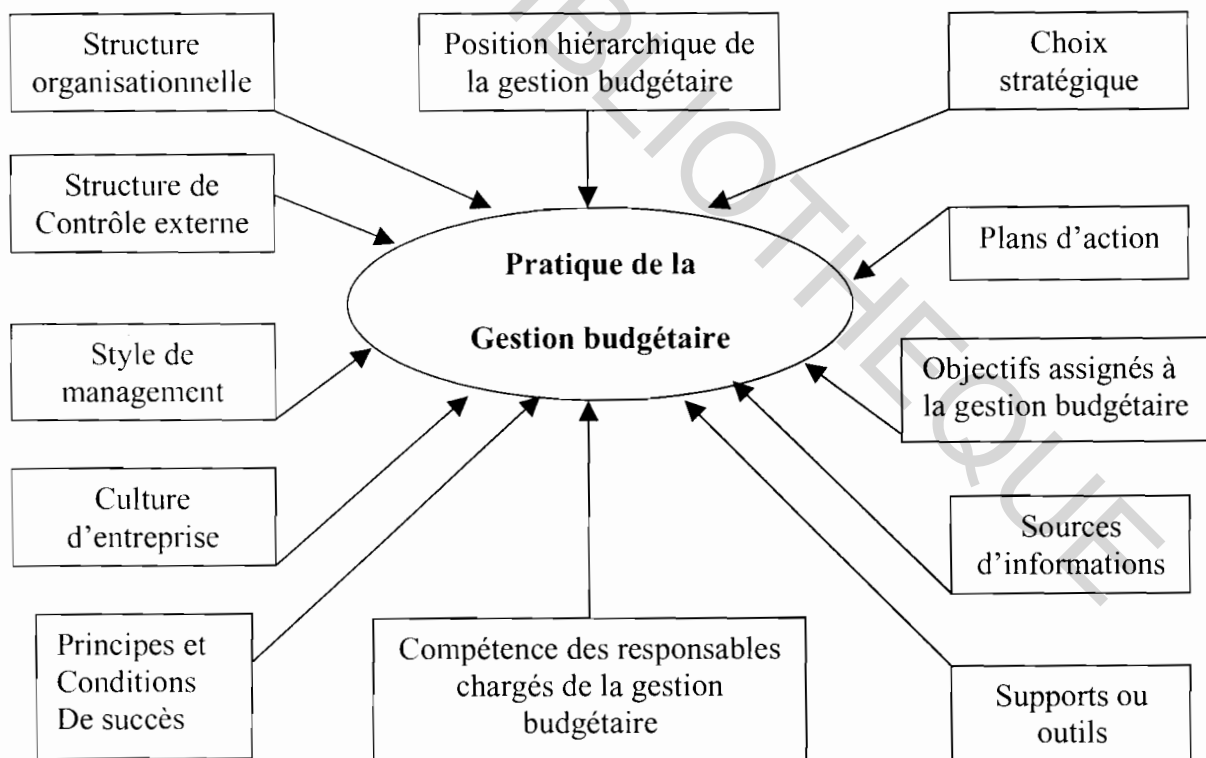
CHAPITRE : III MODELE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La gestion budgétaire est un système, c'est à dire la conjonction de plusieurs paramètres ou variables qui conditionnent son efficacité. Son exercice dans une organisation est alors tributaire de ces variables qu'il convient de maîtriser et de s'adapter.

3.1. LE MODELE D'ANALYSE

La pratique de la gestion budgétaire, dépend de certaines variables tout comme son exercice peut influencer ces dernières. Ces interdépendances peuvent être mises en exergue par le modèle général d'un système budgétaire ci-après.

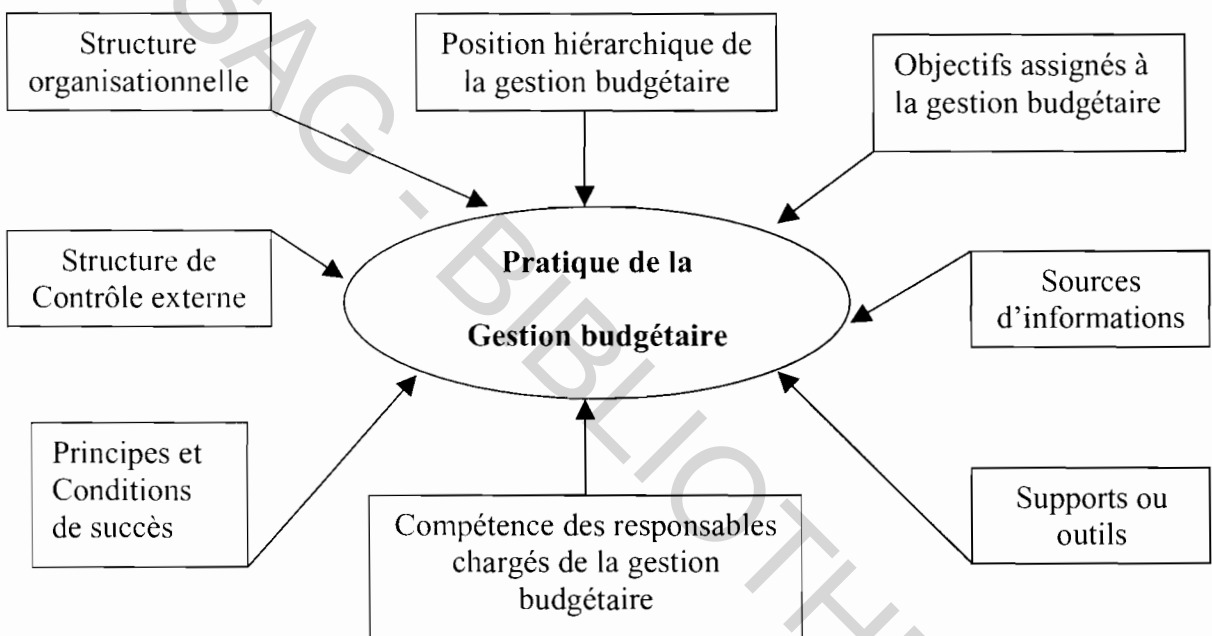
FIGURE N° 6 : Modèle général d'analyse de la gestion budgétaire.



Source : nous-mêmes

Mais dans un contexte spécifique d'une institution consulaire telle que celle de la CCIA-BF, seules les variables d'analyse ci-dessous, seront retenues. En effet, certaines variables ont été écartées en raison soit des difficultés de les mesurer, soit de leur faible influence sur la pratique de la gestion budgétaire à la CCIA-BF. Il s'agit du style de management, de la culture d'entreprise, du choix stratégique et des plans d'action. Les variables indépendantes encadrent la variable dépendante (pratique de la gestion budgétaire) suivant le modèle ci-après.

FIGURE N° 7 : Modèle d'analyse de la gestion budgétaire de la CCIA-BF



Source : nous-mêmes

3.2. LA METHODOLOGIE D'APPROCHE

La revue de littérature a permis de déceler les interdépendances entre la pratique de la gestion budgétaire et les variables d'influence. Il résulte de ce modèle d'analyse, que le système budgétaire constitue alors la variable dépendante. Les variables indépendantes sont constituées par la structure organisationnelle, la position hiérarchique de la gestion budgétaire, les objectifs assignés à la gestion budgétaire, les structures du contrôle externe, les sources d'information, la compétence du responsable chargé de la gestion budgétaire et les supports ou outils du système budgétaire.

Les interdépendances des variables indépendantes ainsi que l'influence que la gestion budgétaire peut exercer sur elles sont exclues du champ d'étude. Nous nous sommes intéressés à titre principal aux implications des variables indépendantes retenues sur la pratique de la gestion budgétaire de la CCIA-BF. Ces implications ou influence sont évaluées à partir d'indicateurs de mesures.

3.3. LES INDICATEURS DE MESURE DES VARIABLES INDEPENDANTES

Pour évaluer le système de gestion budgétaire de la CCIA-BF, il nous a paru indiqué de définir au préalable des indicateurs de mesure des variables indépendantes. Ces indicateurs, loin d'être exhaustifs, nous semblent être les principaux qui permettent de diagnostiquer la gestion budgétaire de l'institution.

TABLEAU N° 5 : Tableau des indicateurs des variables indépendantes

Variables	Indicateurs de mesures
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Décentralisation (délégation) des pouvoirs de décision - Découpage de l'organisation en centres de responsabilité (autonomie, responsabilité et obligation de compte rendu) - Adaptation de la structure organisationnelle du service budget et contrôle de gestion avec les missions qui lui sont assignées
Objectifs assignés à la gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> - Clarté et pertinence des attributions de la gestion budgétaire - Adéquation avec les objectifs et les missions de l'institution - Adéquation entre les missions et les outils utilisés - Absence de chevauchements dans les attributions
Position hiérarchique de la gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de rattachement hiérarchique - Indépendance par rapport aux directions opérationnelles - Degré d'autorité de la gestion budgétaire
Compétence du Contrôleur du budget	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des outils de la gestion budgétaire (spécialiste) - Connaissance parfaite des activités de l'institution - Capacité communicationnelle

Principes et conditions de succès	<ul style="list-style-type: none"> - Structuration des centres budgétaires - Degré d'interdépendance entre les centres budgétaires - Rôles et niveau d'implication des responsables budgétaires
Structure de contrôle Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport du commissariat aux comptes - Rapport d'audits externes
Sources d'informations	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilité générale (fiabilité des données) - Impact de la comptabilité de management (contrôle budgétaire) - Comptabilité budgétaire (exécution budgétaire)
Outils ou supports	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord de gestion (existence et impact) - Rapports de contrôle budgétaire (forme et contenu) - Réunion de suivi budgétaire, contrôle interne, l'informatique

Source : nous mêmes

3.4. LES OUTILS TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNEES

Pour mieux cerner tous les aspects de la gestion budgétaire de la CCIA-BF, nous avons privilégié d'une part notre expérience en tant que praticien impliqué dans la gestion budgétaire de l'Institution et d'autre part l'analyse documentaire.

3.4.1. L'expérience en tant que praticien

Notre passage à la D.E. pendant trois (3) exercices en tant que chef de service administratif et financier, nous positionnait comme l'un des principaux acteurs de la gestion budgétaire de cette direction. Cette expérience a été renforcée, suite à notre mutation au poste de chef comptable à la DFC, laquelle direction est chargée du budget et du contrôle de gestion de la CCIA-BF.

3.4.2. L'analyse documentaire

Cette analyse a consisté à étudier entre autre les documents ci-après, afin de dégager les principaux points forts et les faiblesses de la gestion budgétaire de l'Institution:

- le plan stratégique 2003-2007.
- les lettres de cadrage budgétaire de cinq derniers exercices ;
- les budgets antérieurs des cinq derniers exercices ;
- les rapports de gestion des cinq derniers exercices ;
- les rapports de suivi budgétaire des cinq derniers exercices.

Les relations d'influences réciproques entre les variables indépendantes et la pratique de la gestion budgétaire sont multiples. Dans le cadre du présent mémoire, nous avons établi un modèle de synthèse de ces interdépendances, puis l'adapté à la situation de la CCIA-BF, afin de pouvoir procéder au diagnostic de la pratique de la gestion budgétaire.

CONCLUSION

La gestion budgétaire est toujours la réunion de deux éléments : un ensemble de budgets et une procédure de contrôle budgétaire.

Un budget est un plan détaillé, exprimé en quantités et ou en unités monétaires pour une période déterminée et conforme aux axes et décisions définis par les dirigeants et responsables de l'organisation.

Son élaboration est souvent synonyme de lourdeur, rigidité, voire d'apparition d'effets pervers du système (dérapage budgétaire, reconduction tacite à l'identique d'enveloppe budgétaire ...). Pourtant, la gestion budgétaire peut et doit s'inscrire dans la démarche stratégique et constituer un vecteur d'animation des hommes.

Aussi, le processus budgétaire doit-il respecter certains principes de sorte à couvrir toutes les fonctions de l'entreprise, à cadrer avec le type de découpage, le style de management, etc.

Quant à l'exécution budgétaire, ses résultats doivent refléter la structure du budget, permettre de localiser les performances et être disponibles rapidement.

Enfin, le contrôle budgétaire consiste à comparer les réalisations aux prévisions budgétaires. Son efficacité dépend de la qualité des informations recueillies à l'occasion de l'élaboration des budgets d'une part et du reporting fait de l'exécution budgétaire d'autre part.

L'analyse des écarts budgétaires dégagés est effectuée dans l'optique de prévenir certaines dérives et de prendre à temps des mesures tendant à redresser la situation ou à conforter les bonnes tendances.

.....

DEUXIEME PARTIE :
LA GESTION BUDGETAIRE
DE LA CCIA - BF

.....

INTRODUCTION

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

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

L'objet de cette seconde partie du mémoire est d'utiliser le modèle d'analyse établi à la fin de la partie théorique du mémoire pour apprécier la pratique de la gestion budgétaire au sein de la CCIA-BF.

Pour ce faire, elle s'articulera autour de trois chapitres.

Le premier chapitre portera sur la présentation de l'institution consulaire en vue de mettre en évidence, son cadre historique et juridique, ses missions et sa structure organisationnelle.

Le deuxième chapitre présentera la pratique de la gestion budgétaire dans cette institution et sera notamment axé sur sa conception et les principales caractéristiques de son application.

Le troisième chapitre sera consacré à l'analyse de la gestion budgétaire de la CCIA-BF. Elle consistera à mettre en exergue les forces et les faiblesses, assortie de recommandations, tout en indiquant les modalités pratiques de leur mise en œuvre.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CCIA-BF

Il ne s'agit pas pour nous de présenter l'institution de façon détaillée, mais plutôt d'aborder les aspects essentiels tels que son cadre historique et juridique, ses missions et sa structure organisationnelle.

1.1. PRESENTATION GENERALE

La Chambre de Commerce du Burkina a vu le jour le 11 juin 1948. D'abord Chambre d'Agriculture et d'Industrie basée à Bobo-Dioulasso, elle est devenue Chambre de Commerce d'Industrie et d'Artisanat en 1973 avec Ouagadougou comme siège.

L'organisation de la Chambre de Commerce d'Industrie et d'Artisanat du Burkina Faso, comme dans la plupart des pays francophones d'Afrique de l'Ouest s'est faite à l'image des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises. Elle a le statut d'Etablissement Public doté des moyens administratifs, juridiques, et financiers indispensables à l'accomplissement de sa triple mission consultative, représentative et administrative. Ainsi, la CCIA-BF est officiellement habilitée à représenter les intérêts généraux et les compétences des chefs d'entreprises et jouit des prérogatives attachées à la puissance publique.

En 1986, pendant la période révolutionnaire, les Pouvoirs Publics avaient ordonné la restructuration de la CCIA-BF, mais en réalité la substance de ses missions n'a pas varié. C'est ainsi qu'elle a connu l'installation d'un conseil de gestion et d'une Délégation Spéciale tenant lieu d'Assemblée Consulaire. Cette restructuration a connu une évolution plus significative avec le décret n° 95-478 du 08 Novembre 1995, créant la nouvelle Chambre de Commerce ceci dans le cadre de la politique gouvernementale de renforcement du secteur privé. Mais très vite l'application des dispositions de ce Décret a fait apparaître des insuffisances notamment en ce qui concerne l'organisation des élections consulaires.

Enfin, le Décret n° 2001-464 du 18 Septembre 2001 acheva ce processus avec l'adoption de nouveaux textes constitutifs qui combla le vide juridique qui entourait les premiers textes organiques de la CCIA-BF.

Ces nouveaux textes ont aboutit , le 23 Décembre 2001, à l'organisation d'élection démocratiques de 85 Chefs d'entreprises à l'Assemblée Consulaires pour un mandat de 5 ans. 70 % font leur premières expérience en tant qu'élu consulaire.

Depuis plus de 57 ans, la CCIA-BF, en tant que représentante et porte parole des milieux d'affaires, a constamment eu le souci d'être présente partout où les intérêts du commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat sont en jeu, à la fois pour présenter les vues des milieux d'affaires burkinabè sur les problèmes économiques et pour accroître leur prospérité.

1.1.1. ORGANES CONSULAIRES

La Chambre de Commerce comprend les organes suivants :

- l'Assemblée Plénière ;
- le Bureau Consulaire ;
- les Commissions

1.1.1.1. L'Assemblée Plénière

Elle comprend 85 membres élus par leurs pairs pour un mandat de cinq (5) ans renouvelable et répartis en quatre (04) catégories professionnelles :

Industrie : 25,

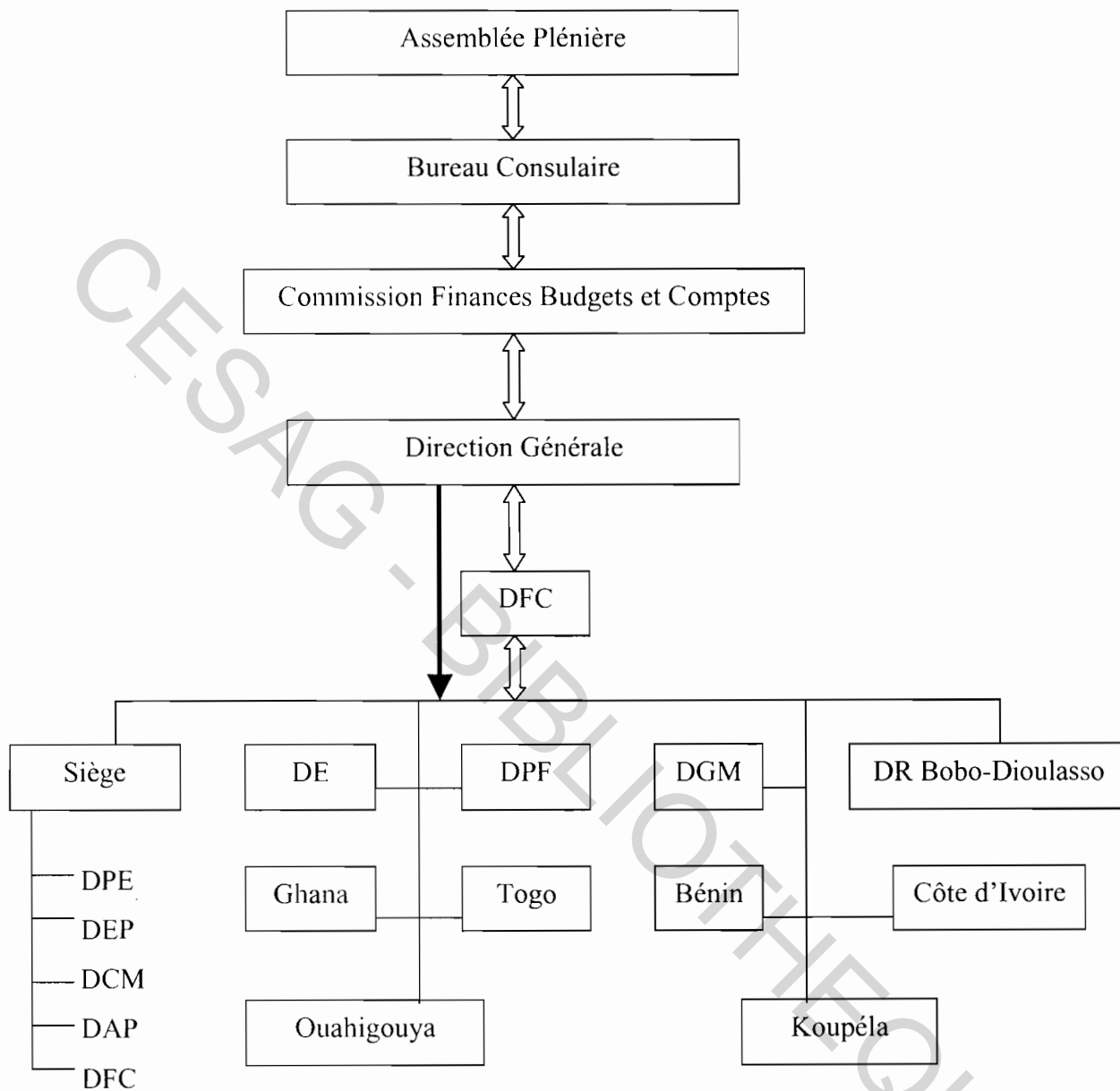
Commerce : 34,

Artisanat : 13,

Services : 13.

L'Assemblée Plénière est l'organe délibérant de la CCIA-BF.

FIGURE N° 10 Organigramme budgétaire de la CCIA-BF



Source : nous mêmes

2.2. LES ETAPES DE L'ELABORATION DU BUDGET

La mise en place du budget de la CCIA-BF s'articule en sept (7) phases :

2.2.1. La lettre de cadrage budgétaire

Elle consiste à l'établissement d'une note circulaire par la Direction Générale à l'adresse de toutes les directions, services rattachés et les représentations.

Cette lettre est envoyée par le directeur général, courant le mois d'octobre (lettres 2004 et 2003 en annexe), à toutes les directions et représentations et les services rattachés. Elle rappelle les grandes orientations du plan stratégique, précise les priorités et les performances à réaliser, fixe la date limite de réception des avant-projets de budgets des différents centres.

2.2.2. L'élaboration des avant-projets de budget

Chaque responsable de centre assisté par ses services compétents (SAF), ou non (représentations à l'étranger et locales), élabore son avant-projet de budget de fonctionnement et d'investissement qu'il achemine à la DFC.

La préparation desdits budgets de fonctionnement se fait suivant les séquences édictées dans la lettre de cadrage budgétaire :

- chaque centre budgétaire devra procéder à l'analyse du budget réalisé au 30 septembre de l'année en cours, par principaux postes, et expliquer les écarts constatés par rapport aux prévisions;
- sur la base de l'analyse précédente, chaque centre devra déterminer, « un montant ajusté au 31 décembre de l'année en cours », en indiquant les mesures correctives retenues;
- sur la base d'un programme d'activités ou d'un plan d'action, un avant projet de budget est présenté avec les commentaires appropriés et sous l'exemple de modèle ci-après.

TABLEAU N° 6 **Modèle de présentation de budget de fonctionnement**

60 . ACHATS

Exécution au 31/12/N-1	Budget N	Exécution au 30/09/N-1	Exécution au 30/09/N	Variation N / N-1	Ajustement au 31/12/N	Budget N+1
Carburant						
Eau						

Source : CCIA-BF

Quant aux avant-projets de budgets d'investissement, ils doivent faire mention des chronogrammes d'exécution et des coûts estimatifs.

2.2.3. La consolidation des avant-projets de budget

Les avant-projets de budgets de tous les centres sont transmis à la DFC, qui par le biais du service de budget et de contrôle de gestion se charge de la vérification des avant-projets de budgets et procède à leur consolidation.

2.2.4. L'arbitrage des avant-projets de budget

Les avant-projets de budget font l'objet de discussions entre la Direction Générale assistée de la DFC et les responsables des centres budgétaires. Chaque responsable assisté de ses collaborateurs ou non défend lors des arbitrages les éléments de son avant-projet de budget.

A l'issue de cette étape, la DFC opère les corrections retenues et peut alors produire le projet de budget qui sera présenté par le Directeur Général à la Commission chargée des Finances, du Budget et des Comptes.

2.2.5. L'arbitrage du projet de budget

Le projet de budget est soumis à l'arbitrage de la Commission Finances, Budget et Comptes par le Directeur Général. Celui-ci, assisté de la DFC défend les éléments du projet de budget.

Cette étape est la plus importante car à l'issue de cet examen, le projet de budget prend sa forme pré-définitive, néanmoins, il sera soumis à l'approbation du Bureau Consulaire.

2.2.6. L'approbation du projet de budget

Le président de la Commission Finances, Budget et Comptes, après les corrections nécessaires issues de l'arbitrage de la commission, soumet le projet de budget à l'approbation du Bureau Consulaire.

Trois (3) cas peuvent se présenter :

- le projet de budget est approuvé par le bureau de l'Assemblée Consulaire ;
- le Bureau Consulaire fait des amendements au niveau de certains postes ;
- le projet de budget est rejeté.

Dans ce dernier cas, la Direction Générale sera amenée à revoir l'ensemble des évaluations en tenant compte des observations du Bureau Consulaire.

2.2.7. L'adoption du budget

Le projet de budget approuvé par le Bureau Consulaire est soumis par son président au vote de l'Assemblée Plénière. Après l'adoption, le budget est exécutoire. Il est alors notifié par le Directeur Général aux différents responsables budgétaires.

2.3. LES COMPOSANTES DU BUDGET

Le budget global de la CCIA-BF comprend :

- le budget de fonctionnement qui se décompose en budget des produits et en budget des charges ;
- le compte de résultat prévisionnel ;
- le budget des investissements.

2.3.1. Le budget des produits

Les produits de la CCIA-BF sont composés de :

- les ventes des imprimés douaniers et des documents édités ;
- les recettes des entrepôts ;
- la location de bureaux, de magasins et autres ;
- les revenus financiers et les dividendes ;
- les produits des activités de formation ;
- le fonds de garantie.

2.3.2. le budget des charges

Les charges de la CCIA-BF sont de :

- les frais de production des imprimés douaniers et autres documents ;
- les fournitures et les matières consommables ;
- les frais d'entretien et de réparation des équipements et des infrastructures ;
- les frais du personnel ;
- les autres charges de fonctionnement.

2.3.3. La prévision des produits et des charges

Les produits et les charges de l'année (N+1) sont obtenues selon la formule suivante :

$$\text{Produits ou Charges prévisionnels N+1 :} \\ \left[\frac{\text{Produits ou Charges réalisés au 30 septembre N}}{9} \right] \times 12$$

2.3.4. Le compte de résultat prévisionnel

Le résultat net prévisionnel est la différence entre les produits prévisionnels et les charges prévisionnelles. C'est un indicateur qui peut entraîner la révision de certains postes budgétaires des produits et ou des charges.

2.3.5. Le budget des investissements

Le budget des investissements tient compte des priorités retenues dans la lettre de cadrage budgétaire. On y retrouve selon les années :

- les valeurs incorporelles immobilisées,
- les constructions,
- les aménagements et installations,
- le matériel et mobilier de bureau,
- le matériel d'exploitation,
- le matériel électrique et téléphonique,
- le matériel informatique,
- le matériel de transport,
- les autres matériels.

2.3.5.1. La prévision des investissements

L'estimation des investissements de l'année (N+1) repose sur la traduction chiffrée des besoins nouveaux en immobilisations des différents centres.

2.4. L'EXECUTION BUDGETAIRE

Elle s'opère sous la responsabilité de chaque responsable de centre pour ce qui concerne les dépenses courantes de fonctionnement et les petits investissements.

Les gros investissements font l'objet d'un contrat signé par le Président.

2.4.1. La Direction Régionale de Bobo-Dioulasso

Le chef de service Administratif et Financier reçoit les besoins exprimés des différents services. Il initie, vise et soumet à la signature du Directeur Régional et ou du Président régional :

- Un bon de décaissement pour les petites dépenses inférieures à cent mille (100.000) francs CFA ;
- Un bon de commande pour les dépenses égales et supérieures à cent mille (100.000) francs CFA.

2.4.2. La Direction d'Exploitation

Le processus d'exécution est identique à celui de la Direction Régionale de Bobo-Dioulasso à la différence que les bons de commande sont co-signés par le Directeur de l'Exploitation et le Directeur Général.

2.4.3. La Direction Générale

Le chef de service Administration chargé du Matériel reçoit les besoins exprimés des différentes directions et initie :

- à la co-signature du Directeur de l'Administration et du Personnel et du Directeur Financier et Comptable un bon de décaissement pour les petites dépenses inférieures à cent mille (100.000) francs CFA ;
- à la co-signature du Directeur de l'Administration et du Personnel et du Directeur Général, un bon de commande pour les dépenses égales ou supérieures à cent mille (100.000) francs CFA.

Les représentants locaux et ceux à l'étranger assurent eux-mêmes, l'exécution de leur budget de fonctionnement et celui des petits investissements. Pour ce faire, chaque mois, ils doivent soumettre à la direction générale pour approbation leur projet d'exécution des dépenses du mois suivant.

2.5. LE CONTROLE BUDGETAIRE

Le contrôle budgétaire pratiqué à la chambre de commerce se déroule à deux (2) phases et généralement au début de chaque trimestre.

2.5.1. Première phase

Tous les trimestres, chaque chef de service Administratif et Financier, pour ce qui concerne les centres budgétaires de la DR Bobo-Dioulasso, de la DE, de la DGM et le chef du service budget chargé du contrôle de gestion pour ce qui concerne les centres budgétaires du Siège, de la DFP et des représentations, établit un état d'exécution du centre.

Cet état d'exécution porte sur le budget des produits et des charges et celui des investissements.

Les taux de références utilisés sont de :

- 25 % pour le 1^{er} trimestre,
- 50% pour le 2^{ème} trimestre,
- 75% pour le 3^{ème} trimestre,
- 100% pour le 4^{ème} trimestre.

Il fait ressortir les différents écarts et leurs justificatifs. Lorsque l'écart est défavorable, on recherchera si possible à le rattraper à la période suivante.

2.5.2. Deuxième phase

Les états d'exécution des différents centres sont transmis à la DFC et font l'objet d'une compilation par le service du budget et du contrôle de gestion. Le DFC fait une synthèse et établit un rapport d'exécution périodique des budgets qu'il transmet au Directeur Général.

Partant de cette présentation de la chambre de commerce, suivie d'une description de la pratique de sa gestion budgétaire, nous procéderons au chapitre suivant, à l'analyse de ce système budgétaire.

CHAPITRE III : ANALYSE DE LA GESTION BUDGETAIRE ET RECOMMANDATIONS

Au regard des fondements théoriques, la gestion budgétaire de la CCIA-BF présentée précédemment, suscite quelques critiques liées à sa conception et à sa pratique qui a cours actuellement.

L'objet du présent chapitre est d'établir d'une part, un diagnostic de la gestion budgétaire, en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses ; d'autre part, faire des propositions de recommandations tendant à améliorer sa pratique, tout en indiquant les modalités de leur mise en œuvre.

3.1. ANALYSE DE LA GESTION BUDGETAIRE

Cette section vise à mettre en exergue les forces et les faiblesses du système budgétaire en cours de la chambre de commerce.

3.1.1. LES FORCES DE LA GESTION BUDGETAIRE

Il s'agit de faire un listing des acquis obtenus tant dans l'environnement et la conception de la gestion budgétaire (élaboration, exécution et contrôle budgétaire), que dans sa pratique effective. Par forces, nous entendons les efforts fournis par l'institution dans le but de rehausser l'efficacité de son système budgétaire.

3.1.1.1. Les forces au plan conceptuel et environnemental

- Une surveillance de la gestion budgétaire est exercée par les autorités consulaires par le biais de la commission finances, budgets et comptes. En effet, le projet de budget amendé par la Direction Général est soumis à l'arbitrage de cette commission avant d'être soumis au bureau consulaire. Elle exerce également un contrôle budgétaire à travers l'examen du rapport semestriel d'exécution budgétaire que lui soumet la Direction Générale.

- Un contrôle des organes délibérants (Bureau consulaire, Assemblée plénière), sur la gestion budgétaire est exercé à l'occasion des réunions budgétaires du bureau et des plénières de l'Assemblée consulaire à l'effet d'adopter le budget. A ces occasions, ces instances vont au-delà du simple contrôle du respect des autorisations accordées pour l'exécution du budget, pour apprécier la qualité de la gestion budgétaire et surtout l'effort fourni par l'institution pour conforter son autonomie financière.

- Un contrôle de la gestion budgétaire est également exercé par le commissaire aux comptes dans l'exercice de son mandat qui lui est confié par le président de la CCIA-BF.

- Un découpage en centres budgétaires qui correspond à la structure organisationnelle de la chambre de commerce et facilitant ainsi l'organisation de la gestion budgétaire. Ce découpage est accompagné d'une délégation de responsabilité et comme le souligne **MYKITA** et **TUSZYNSKI** (2002 : 140), « le découpage en centres de responsabilité permet, grâce à la délégation des responsabilités, une implication et une participation active des responsables pour atteindre les objectifs ».

- Une informatisation complète de la comptabilité générale, principale source d'information de la gestion budgétaire et un cycle budgétaire couplé à l'exercice comptable, qui s'étend du 1^{er} janvier au 31 décembre.

3.1.1.2. Les forces au plan pratique

- L'adoption en 2002 par l'assemblée consulaire, d'un plan stratégique 2003-2007, qui traduit sous de projets, d'actions prioritaires, que l'institution consulaire se donne pour mandat de réaliser.

- Les différents centres budgétaires disposent de la possibilité d'établir des pré-budgets sur la base des directives de la lettre de cadrage budgétaire de la direction générale. Ces pré-budgets font l'objet de négociation et d'arbitrage.

- Les acteurs principaux de la gestion budgétaire que sont : la commission finances, budgets et comptes, la DG, la DFC, et les responsables des centres budgétaires s'impliquent dans l'élaboration des budgets.

- Dans le cadre du suivi budgétaire, la DFC produit un rapport semestriel du suivi budgétaire qu'elle transmet à la Direction Générale qui le présente à la commission finances budgets et comptes. Un résumé des forces peut être représenté par le tableau ci-dessous.

TABLEAU N° : 7 Tableau récapitulatif des forces de la gestion budgétaire

Récapitulatif des forces de la gestion budgétaire
<p>Au plan conceptuel et environnemental</p> <ol style="list-style-type: none">1 Commission Finances, budget et comptes.2 Organes délibérants (Bureau consulaire, Assemblée plénière)3 Découpage en centres budgétaires de l'Institution.4 Commissariat aux comptes (contrôle budgétaire externe).5 Couplage du budget à l'exercice comptable.6 Informatisation de la comptabilité générale.
<p>Au plan pratique</p> <ol style="list-style-type: none">1 Adoption d'un plan stratégique 2003-2007.2 Diffusion d'une lettre de cadrage budgétaire.3 Etablissement de pré-budgets par centre budgétaire.4 Implication des principaux acteurs.5 Rapport semestriel de suivi budgétaire.

Source : nous mêmes

3.1.2. LES FAIBLESSES DE LA GESTION BUDGETAIRE

La démarche consiste à mettre en exergue les faiblesses tant au niveau de l'élaboration, de l'exécution que du contrôle budgétaire, afin de dégager des pistes d'amélioration.

3.1.2.1. Les faiblesses au plan conceptuel et environnemental

Le manuel de procédures administratives et financières et notamment de gestion budgétaire est resté au stade de projet. Cela constitue un handicap majeur au bon fonctionnement d'un système de gestion budgétaire.

La CCIA-BF, certes est dotée de l'autonomie financière, mais rappelons-le, elle est un établissement public, de ce fait, reste soumise aux décisions du pouvoir public. Elle fait l'objet de multiples sollicitations de la part de l'Etat. L'exemple le plus récent est le pilotage de l'Initiative Nationale de Soutien aux Etalons (INSE) qui a coûté plus de 150 millions de francs CFA non budgétés.

Le service budget et contrôle de gestion est sous la responsabilité hiérarchique de la DFC. Cela constitue une source de difficultés de coordination d'une part et de privatisation d'autorité et d'indépendance du contrôle budgétaire d'autre part.

Le budget de synthèse est limité au compte de résultat prévisionnel. Le budget de trésorerie et le bilan prévisionnel ne sont pas établis. L'absence de budget de trésorerie a entraîné un manque d'harmonie dans la gestion des dettes et créances.

Les projets de budgets des centres budgétaires transmis à la DFC, ne sont pas accompagnés de projet de programmes d'activités. Cela restreint considérablement les éléments d'appréciation desdits budgets.

3.1.2.2. Les faiblesses au plan pratique

Le budget est généralement adopté en cours d'exécution avec cinq à six mois de retard. A titre d'illustration le budget 2004 a été adopté après le 21 mai 2004 et celui de 2005 a été adopté le 29 juin 2005 (cf. lettres de convocation en annexe).

Les prévisions sont faites sur la base des chiffres fournis par la comptabilité générale et par reconduction des données de l'exercice antérieur multipliées par un coefficient.

L'informatisation de la gestion budgétaire par le biais du logiciel « SAGE » n'est pas opérationnelle ; les états budgétaires sont élaborés grâce au logiciel « EXCEL ».

Le logiciel « SAGE » de comptabilité analytique est partiellement exploité. Par conséquent les données analytiques ne sont pas fiables, donc inexploitable dans le cadre d'un contrôle budgétaire.

Le poste du chef de service budget et contrôle de gestion reste vacant depuis janvier 2004, le DFC assure lui-même les tâches dévolues à ce poste.

L'exécution budgétaire s'opère sans un contrôle a priori, entraînant ainsi des dépassements importants à certains postes et parfois des dépenses non budgétisées.

L'inexistence d'un contrôle budgétaire véritable, car il est assimilé au suivi budgétaire, lequel se limite à la comparaison périodique des réalisations et des prévisions afin de déterminer les écarts, tandis que le contrôle budgétaire est un système qui part de l'élaboration du budget jusqu'à la détermination des écarts, tout en recherchant les causes afin de proposer des mesures correctives.

Les budgets adoptés par l'assemblée consulaire ne font pas l'objet d'un retour immédiat aux responsables des centres pour exécution. Ces derniers exécutent souvent les réalisations sur la base des projet de budget.

Cette analyse bien que ne couvrant pas tous les aspects de la gestion budgétaire, nous ouvre des pistes pouvant conduire à l'amélioration de la gestion budgétaire si, les

propositions de solutions que nous formulons sous forme de recommandations sont prises en compte et appliquées avec rigueur. Une vue synoptique de l'ensemble des faiblesses peut être mise en exergue par le tableau ci-après.

TABLEAU N° 8 : Tableau récapitulatif des faiblesses de la gestion budgétaire

Récapitulatif des faiblesses de la gestion budgétaire
<p>Au plan conceptuel et environnemental</p> <ol style="list-style-type: none">1 Absence d'un manuel de procédures de gestion budgétaire.2 Position hiérarchique du service budget et contrôle de gestion.3 Absence d'un budget de trésorerie.4 Projet de budget sans programme d'activités de certains centres budgétaires.5 Absence d'un calendrier budgétaire formel
<p>Au plan pratique</p> <ol style="list-style-type: none">1 Adoption tardive du budget2 Prévisions par reconduction des données antérieures multipliées par un coefficient.3 Logiciel de gestion budgétaire "SAGE" inexploité.4 Comptabilité analytique inefficace.5 Vacance de poste de chef de service budget et contrôle de gestion.6 Absence d'un contrôle a priori dans le cadre de l'exécution budgétaire.7 Inexistence d'un contrôle budgétaire véritable.

Source : nous mêmes

3.1.2.3. Les risques associés des faiblesses

Les lacunes et insuffisances de la gestion budgétaire font courir des risques à la CCIA-BF. Ces risques peuvent être mis en évidence dans le tableau ci-après:

TABLEAU N° 9 : Tableau des risques associés aux faiblesses

Faiblesses	Risques associés
Absence d'un manuel de procédures de gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> - Disfonctionnement de la gestion budgétaire - Répartition arbitraire des tâches - frein à l'évaluation des performances - Démotivation du personnel
Position hiérarchique du service budget et contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Partialité et subjectivité du contrôle budgétaire - Perte d'autorité morale dans l'organisation - Difficultés de coordination du système budgétaire
Absence d'un budget de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - Déséquilibre récurrent de la trésorerie - Mauvais suivi des créances - Non respect des délais fournisseurs - Difficultés d'exécution des investissements
Projet de budget sans programme d'activités de certains centres budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise appréciation des projets de budget - Divergence des objectifs - Impertinence des décisions d'arbitrage
Absence d'un calendrier budgétaire formel	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des délais d'élaboration des budgets - Instauration du laxisme, la léthargie - Adoption tardive du budget
Adoption tardive du budget	<ul style="list-style-type: none"> - Impossibilité d'une réelle gestion budgétaire - Asphyxie de la direction générale pour marge de manœuvre réduite - Exécution partielle des investissements
Prévisions par reconduction des données antérieures multipliées par un coefficient	<ul style="list-style-type: none"> - Impertinence des prévisions - Gaspillage des ressources - Allocation arbitraire des ressources

Logiciel de gestion budgétaire "SAGE" inexploité	<ul style="list-style-type: none"> - Lenteur dans la consolidation et la correction du budget - Limitation des capacités d'exercice du contrôle budgétaire
Comptabilité analytique inefficace	<ul style="list-style-type: none"> - Non maîtrise des charges - Impossibilité d'une réelle gestion séparée des branches - Ignorance des causes ou inducteurs de coûts dans l'Institution
Vacance de poste de chef de service budget et contrôle de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> - Chevauchement des attributions - Lenteur dans les actions correctives - Entrave à la motivation
Absence d'un contrôle a priori dans le cadre de l'exécution budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> - Dépenses hors budget (non budgétisées) - Dépassements budgétaires - Capacité de réaction réduite
Inexistence d'un contrôle budgétaire véritable.	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance de la situation budgétaire réelle de l'Institution - Impossibilité d'opérer des ajustements ou des corrections budgétaires

Source : nous mêmes

3.2. RECOMMANDATIONS

Au regard des déficiences de la gestion budgétaire de la CCIA-BF, résultant de la conjugaison de certains facteurs défavorables tels que, l'inadéquation de la structure organisationnelle, la non-maîtrise de certaines dimensions de la gestion budgétaire, qui se traduisent par l'inexistence de certains outils essentiels, l'exploitation irrationnelle d'autres outils et le déficit de formation de certains animateurs.

La réflexion contribuant à neutraliser ces déficiences, peut être orientée vers une nouvelle approche de la gestion budgétaire basée essentiellement sur la révision de la structure organisationnelle, la dynamisation des outils existants, la mise en place d'outils modernes et la formation des acteurs.

Les recommandations que nous formulons, sont à l'adresse du Directeur Général de la CCIA-BF, qui assure le secrétariat général de la Chambre Consulaire et la direction générale des services administratifs et techniques de la CCIA-BF. Il exerce une double fonction de conseil des élus et de direction des services. A ce titre, il pourrait proposer ces recommandations au Président et au Bureau, tout en prenant les dispositions nécessaires pour leur mise en œuvre.

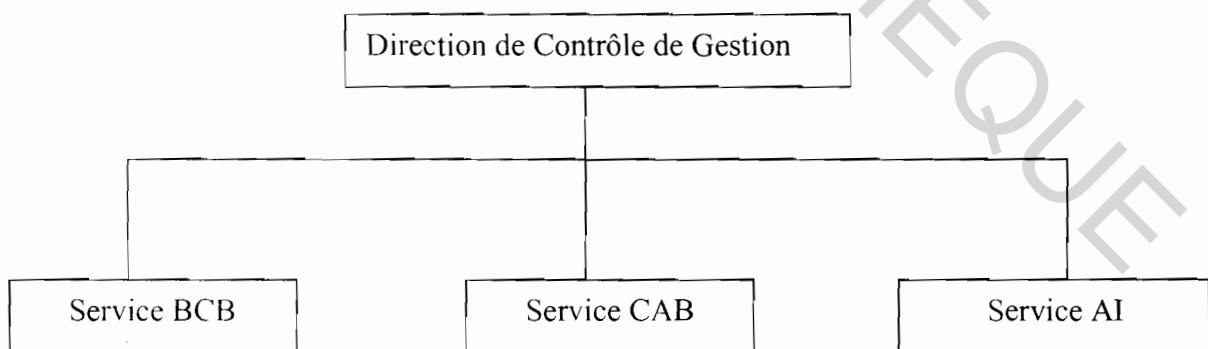
3.2.1. LA REVISION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'efficacité de la gestion budgétaire dépend en partie de la qualité du processus budgétaire. La mise en place de ce dernier s'appuie fortement sur l'organisation de la structure et également sur le cycle budgétaire.

3.2.1.1. La restructuration du service budget et contrôle de gestion

La restructuration du service budget et contrôle de gestion s'avère nécessaire si l'on veut insuffler une nouvelle dynamique à la gestion budgétaire. A ce titre, ce service peut être érigé en direction du contrôle de gestion, qui sera rattachée à la DG et organisée selon l'organigramme ci-après :

FIGURE N° 11 **Projet d'organigramme de la Direction de Contrôle de Gestion**



Source : nous mêmes

3.2.1.1.1. Le service budget et contrôle budgétaire

Ce service aura pour missions :

- la coordination du processus budgétaire en apportant son appui techniques aux différents services dans l'établissement de leurs budgets ;
- le suivi de l'exécution budgétaire en procédant régulièrement à la comparaison des réalisations par rapport aux prévisions en vue de déterminer les écarts et de proposer des mesures correctives ;
- l'élaboration du pré-budget à partir des informations de la comptabilité budgétaire et des tendances observées des réalisations budgétaires de l'exercice en cours.

3.2.1.1.2. Le service de la comptabilité analytique et budgétaire.

Ce service sera chargé de la conception et de la mise en place du système de la comptabilité budgétaire et de la dynamisation de la comptabilité analytique. Il pourrait recevoir les attributions spécifiques suivantes :

- l'enregistrement comptables de tous les engagements et les recettes ;
- l'élaboration d'états mensuels des engagements et des produits par ligne budgétaire et par code analytique.

3.2.1.1.3. Le service d'audit interne

Il aura pour missions principales :

- aider à la mise en place des procédures de gestion appropriées et à leur formalisation dans un manuel ;
- le contrôle de l'application de ces procédures ;
- le contrôle de régularité et de conformité des opérations
- le contrôle a priori et à posteriori des activités ;
- l'inventaire des caisse, des stocks et des immobilisations.

3.2.1.2. La mise en place d'une commission chargée du manuel de procédures

Le constat est amère, la CCIA-BF fonctionne sans un manuel de procédures formelles. Le plus récent rédigé par le cabinet SECAPI n'est toujours pas exploité. Il est urgent que les autorités de l'institution prennent des dispositions pour doter la chambre de commerce de cet instrument indispensable de pilotage. Pour ce faire, nous proposons la création d'une commission qui se chargera de faire des amendements sur ce dernier manuel, pour sa mise en exploitation rapide.

3.2.1.3. L'adoption d'un nouveau calendrier budgétaire

Compte tenu de la longueur du processus budgétaire et de la dimension du budget global, il est souhaitable que l'élaboration des budgets commence le 1^{er} août et suivant le cycle indicatif ci-après :

TABLEAU N° 10 Proposition d'un nouveau calendrier budgétaire

Etapes du processus budgétaire	Périodes
Etape 1 : Préparation et envoi de la lettre de cadrage budgétaire à tous les services et les directions	1 ^{er} au 8 août
Etape 2 : Elaboration des avant-projets de budgets	9 août au 10 septembre
Etape 3 : Centralisation et consolidation des avant-projets de budgets	10 au 25 septembre
Etape 4 : Arbitrage et négociation des avant-projets de budgets (direction générale)	26 septembre au 9 octobre
Etape 5 : Correction avant-projets de budgets amendés et consolidation en projet de budget	10 au 17 octobre
Etape 6 : Envoi du projet de budget à la commission finances, budgets et comptes	18 au 24 octobre
Etape 7 : Arbitrage et négociation du projet de budget (commission finances budgets et comptes)	7 au 14 novembre
Etape 8 : Correction et envoi du projet de budget au Bureau consulaire	15 au 20 novembre
Etape 9 : Approbation du budget par le Bureau Consulaire	5 décembre
Etape 10 : Adoption du budget par l'Assemblée Consulaire	10 décembre
Etape 11 : Transmission des copies du budget aux responsables des centres budgétaires	11 au 15 décembre

Source : nous mêmes

3.2.2. LA DYNAMISATION DES OUTILS EXISTANTS

Certains outils entrant dans le cadre de la gestion budgétaire tels que, l'outil informatique, la comptabilité analytique et le suivi budgétaire sont sous-utilisés, voire

inexploités. Nous proposons que leurs conceptions et leurs utilisations soient repensées afin d'optimiser l'efficacité de la gestion budgétaire.

3.2.2.1. L'exploitation efficiente de l'outil informatique

La CCIA-BF dispose d'un système de réseau informatique et un logiciel de comptabilité et gestion budgétaire « SAGE », mais les données budgétaires sont toujours traitées au moyen du logiciel « EXCEL ». L'interrelation entre l'informatique et la gestion budgétaire est aujourd'hui évidente, et comme le souligne BAUVIN (in TELLER et LAUZEL, 1997 : 251), « l'objectif d'une application informatique est la production d'un certain nombre d'informations groupées et structurées sous forme d'états imprimés ou d'images sur un écran ». Ce faisant, des dispositions doivent être prises pour rendre opérationnel le logiciel de gestion budgétaire.

3.2.2.2. La mise en pratique de la comptabilité analytique et budgétaire

Le logiciel de comptabilité « SAGE », qu'exploite la chambre de commerce intègre un module de comptabilité analytique, mais il est sous-exploité, privant ainsi la gestion budgétaire d'informations analytiques fiables. Une relecture du plan analytique (codes analytiques) et une redéfinition des tâches s'avèrent nécessaires. Cela permettra un meilleur traitement comptable des données analytiques et l'élaboration d'états analytiques fiables et exploitables par le système budgétaire.

3.2.2.3. L'amélioration du suivi budgétaire

La chambre de commerce exerce un suivi budgétaire qui se limite à l'élaboration d'un rapport semestriel d'exécution du budget de fonctionnement (charges et produits). Ce rapport d'exécution présente des insuffisances, par conséquent, nous proposons un rapport mensuel et à défaut bimensuel de contrôle budgétaire, qui constitue un moyen pour la direction générale de suivre l'ensemble de la gestion effectuée au sein de l'institution.

3.2.3. L'ADOPTION DE NOUVEAUX OUTILS

Les nouveaux outils que nous proposons à la CCIA-BF, en vue de dynamiser son système de gestion budgétaire sont les réunions de suivi budgétaires, et le tableau de bord.

3.2.3.1. L'instauration de réunions de suivi budgétaire.

Nous suggérons à la chambre de commerce, que soient instaurées et formalisées des réunions mensuelles et à défaut bimensuelles de suivi budgétaire. Ces réunions sont des occasions d'échanges où les responsables des centres budgétaires rendent compte des écarts constatés et les mesures correctives mises en œuvre ou à prendre.

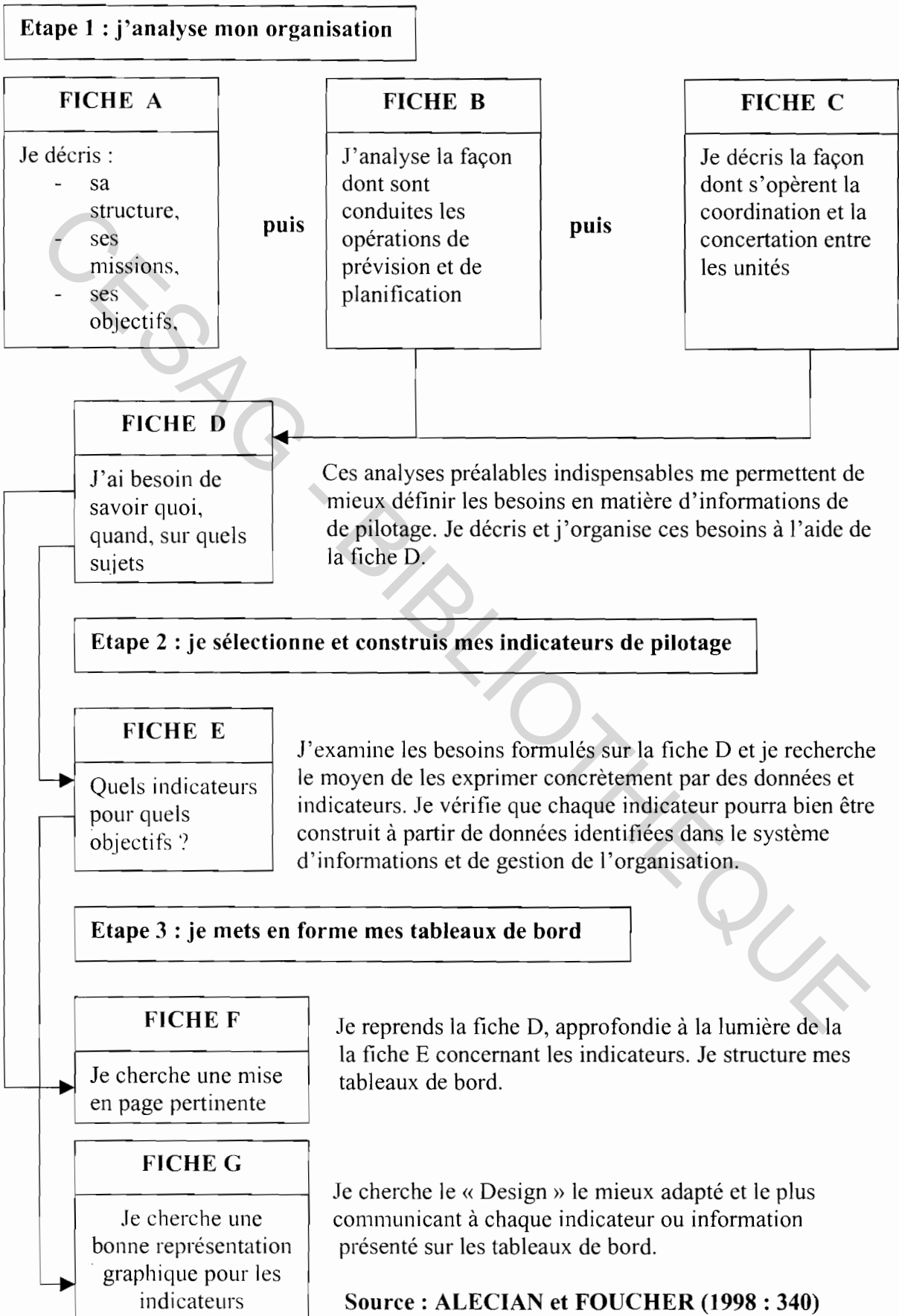
Par ailleurs, des dispositions doivent être prises pour que des comptes rendus de ces réunions soient faits au personnel de base par les responsables des centres budgétaires.

3.2.3.2. La mise en place de tableaux de bord

Pour assurer un bon pilotage de la gestion budgétaire au sein de la CCIA-BF, nous préconisons la construction d'un réseau de tableaux de bord de gestion budgétaire. Chaque responsable de centre budgétaire devra disposer d'un tableau de bord. Ce réseau de tableaux de bord contribuera à améliorer la gestion budgétaire tant au niveau de la direction générale que dans les centres budgétaires. Les tableaux de bord facilitent la communication interne et la prise de décision. Ils permettent de suivre les facteurs clés de succès de la gestion budgétaire notamment la qualité de l'exécution du budget à travers par exemple des indicateurs tels que le délai moyen de paiement des factures fournisseurs ou le délai moyen de recouvrement des créances.

Pour la mise en œuvre des tableaux de bord des centres budgétaires et de la direction générale de la CCIA-BF, nous préconisons la méthodologie proposée par **ALECIAN** et **FOUCHER** (1998 : 340) :

FIGURE N° 12 Démarche d'élaboration d'un tableau de bord



Cette démarche nous paraît plus indiquée pour la CCIA-BF dans la mesure où elle est au stade d'élaboration de ses premiers tableaux de bord budgétaire qu'elle fera évoluer plus tard à la lumière de l'expérience concrète. Si des indicateurs ne peuvent pas être construits tout de suite, il faudrait les laisser de côté car il vaut mieux quelques indicateurs fiables que beaucoup d'indicateurs incertains.

3.2.4. LES DISPOSITIONS DIVERSES

La dynamisation de la gestion budgétaire que nous proposons nécessite de nouvelles techniques de prévisions, la formation des principaux acteurs et l'implication réelle de tous les opérationnels.

3.2.4.1. L'adoption du BBZ

Dans la mesure où l'une des principales préoccupations de la CCIA-BF est la recherche de la maîtrise des charges de fonctionnement, nous lui recommandons l'adoption, en lieu et place des budgets de reconduction, du budget à base zéro qui est une approche radicale de l'allocation des ressources.

Le processus budgétaire à base zéro est une approche qui refuse de considérer que la performance passée ou le budget de l'exercice précédent puisse servir de base à l'établissement du budget de l'année future. Cette méthode permet une planification plus simple des budgets, une meilleure prise de décision et une réduction des coûts par une répartition plus adéquate des ressources. Elle permet aussi, d'évaluer systématiquement la pertinence des activités et des missions réalisées par les services, et de façon plus générale, permettra à la CCIA-BF :

- d'orienter rationnellement l'emploi de ses ressources vers des objectifs prioritaires;
- d'introduire dans le processus budgétaire décentralisé des possibilités de concertation qui accroissent l'intérêt pris par le personnel et surtout par les cadres au bon fonctionnement de l'institution.

Toutefois, le BBZ est une méthode lourde, un exercice long et coûteux qui exige beaucoup d'effort de la part des responsables des centres budgétaires. De plus, il nécessite

un très haut niveau de confiance accordée à ces derniers; surtout, cette méthode peut se révéler inadéquate dans un environnement hostile, instable et dynamique.

Pour surmonter ces limites, la CCIA-BF peut adopter des BBZ en rotation. Par exemple, l'institution peut élaborer un BBZ tous les trois à cinq ans et se contenter de budgets ordinaires entre deux BBZ.

3.2.4.2. La formation des acteurs de la gestion budgétaire

La formation du personnel impliqué dans la gestion, s'avère indispensable et constitue une condition majeure pour la mise en œuvre d'une gestion budgétaire performante à la CCIA-BF.

Cette formation pourrait être organisée dans un premier temps avec le concours des cabinets spécialisés dans le domaine de la gestion budgétaire, courant 2006. Ensuite, les séminaires ou ateliers de formation touchant la gestion budgétaire organisés par certains centres de formation sont également des cadres propices pour le personnel de la gestion budgétaire. Enfin, la mise en position de stage à partir de 2007 auprès du CESAG et de façon progressive de deux à trois responsables de centre budgétaire.

La restructuration du service budget et contrôle de gestion ainsi que la formation des responsables des centres budgétaires constituent le point de départ de la pratique d'une gestion budgétaire renouvelée. La Direction Générale et la DAP seront les maître d'œuvre de ce volet de la formation.

3.2.4.3. L'implication de tout le personnel

Le risque principal que la gestion budgétaire de la CCIA-BF devra éviter est l'établissement d'un mode de fonctionnement en circuit fermé car en n'associant pas tous les responsables à l'élaboration du budget, elle pourra en effet difficilement les impliquer dans sa réalisation qui engage le sens de responsabilité de tous les agents.

La gestion budgétaire ne doit pas être considéré comme un métier de spécialistes, mais comme une "fonction partagée" au sein de l'institution. Elle n'atteindra sa pleine

efficacité que lorsque le système de référence sera établi en plein accord et avec la participation active de tous les responsables de l'institution.

En somme, l'implication de tous les responsables opérationnels de la CCIA-BF dans le système de gestion budgétaire est absolument indispensable, si non, la gestion budgétaire n'aura pas sa raison d'être au sein de l'institution.

L'amélioration de la gestion budgétaire que nous proposons à la CCIA-BF, requiert la prise en compte des recommandations suggérées et leurs applications basées sur un chronogramme qui tient compte des relations logiques entre les variables.

3.2.5. LE CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

L'agenda de mise en œuvre des recommandations requiert pour une raison de cohérence, un agencement qui tient compte du contexte actuel de la CCIA-BF et de l'état de sa gestion budgétaire. Pour ce faire, nous préconisons aux autorités de l'institution le chronogramme ci-après :

TABLEAU N° 11 Chronogramme de mise en application des recommandations

Principales recommandations	Date de mise en oeuvre	Responsabilité	Observations
sensibilisation	Janvier-mars 2006	Direction Générale	Expliquer les avantages à améliorer la gestion budgétaire
Restructuration du service budget et contrôle de gestion - érection en direction - structure en services - définition des attributions	Février 2006	Direction Générale avec l'appui de la DCG	De concert avec la DAP Redéploiement et à défaut, recrutement de nouveaux cadres
Formation des acteurs de la gestion budgétaire	Mars-avril 2006	Direction Générale avec l'appui de la DAP	Cabinets spécialisés et Planification des formations de longue durée
Création d'une commission chargée d'examiner le projet de manuel de procédures	Mai 2006	Direction Générale	Impliquer les responsables des centres
Amendement et mise en application du manuel de procédures	Mai-juin 2006	Direction Générale avec l'appui de la DCG	Faire des propositions Pertinentes de mise en pratique
Relecture des codes analytiques et mise en marche de la comptabilité analytique et budgétaire	Juin-juillet 2006	DCG , DFC et service CAB	Implication des centres budgétaires
Mise en marche du logiciel de gestion budgétaire	Juin-juillet 2006	DCG et service budget	Implication des centres budgétaires
Instauration des réunions budgétaires bimensuelles	Juillet 2006	Direction Générale	De concert avec la DCG
Amélioration du rapport d'exécution budgétaire	Juillet 2006	DCG et service budget	Implication des centres budgétaires
Adoption du nouveau calendrier budgétaire	Juillet 2006	Direction Générale	De concert avec la DCG
Conception et mise en place des tableaux de Bord	Janvier-février 2007	DCG et service audit interne	Implication des centres budgétaires
Application des techniques du BBZ	Août 2008	Direction Générale avec l'appui de la DCG	De concert avec le service budget et des centres budgétaires

Source : nous mêmes

Si ce chronogramme est respecté, l'exercice 2007 devra être le premier véritable test de la nouvelle pratique de la gestion budgétaire qui, devra être amélioré à la lumière de l'expérience concrète.

L'exécution de ce chronogramme nécessite des moyens humains et matériels résumés dans le tableau ci-après :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU N° 12 Evaluation des moyens de mise en œuvre des recommandations

Principales recommandations	Moyens
sensibilisation	Réunions, missions, notes de service
Restructuration du service budget et contrôle de gestion - érection en direction - structure en services - définition des attributions	Création d'un poste de direction, de deux postes de chefs de service, d'un poste de secrétaire. Mobilier et matériels de bureau. Outils informatiques, moyen de transport.
Formation des acteurs de la gestion budgétaire	Coût des séminaires auprès des cabinets et de formation longue durée des grandes écoles
Création d'une commission chargée d'examiner le projet de manuel de procédures	Réunions et séances de travail (coût des missions engendrées par celles-ci)
Amendement et mise en application du manuel de procédures	Idem que précédemment
Relecture des codes analytiques et mise en marche de la comptabilité analytique et budgétaire	Coût d'assistance de l'exploitation du logiciel "SAGE" de comptabilité analytique
Mise en marche du logiciel de gestion budgétaire	Coût d'assistance de l'exploitation du logiciel "SAGE" de gestion budgétaire
Instauration des réunions budgétaires bimensuelles	Coût des déplacements et frais de missions
Amélioration du rapport d'exécution budgétaire	Réunions et séances de travail (coût des missions engendrées par celles-ci)
Adoption du nouveau calendrier budgétaire	Idem que précédemment
Conception et mise en place des tableaux de Bord	Idem que précédemment
Application des techniques du BBZ	Idem que précédemment

Source : nous mêmes

L'application rigoureuse des modalités pratiques de mise en œuvre des recommandations suivant le chronogramme proposé devrait permettre à la CCIA-BF de s'engager dans un processus d'amélioration continue de la gestion budgétaire.

CONCLUSION

La CCIA-BF est un établissement public, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. A ce titre, elle conçoit son système de gestion budgétaire et le met en œuvre sous la conduite de la direction Générale et sous la surveillance de la commission finances, budgets et comptes.

L'analyse de la gestion budgétaire de la chambre de commerce, montre des défaillances tant au niveau environnemental et de la conception, qu'au niveau de la pratique.

Ces insuffisances ont pour corollaires, l'élaboration de pré-budgets sans un projet de programme d'activité par les centres budgétaires, l'adoption tardive du budget global, les écarts importants et récurrents constatés à chaque fin d'exercice budgétaire.

Pour réguler ces insuffisances, nous avons fait des propositions sous forme de recommandations, visant à améliorer la conception et à dynamiser la pratique de la gestion budgétaire de la CCIA-BF.

CONCLUSION GENERALE

Un budget est, à notre sens; un " contrat " que son concepteur et en même temps responsable signe avec son supérieur hiérarchique quel qu'il soit. Sous-entendu, il est dit en substance " donnez-moi les moyens de mes ambitions et vous aurez en retour les résultats que vous attendez ".

Le problème est que cet engagement s'inscrit dans un environnement économique qui fluctue continuellement et qui doit pourtant tenir compte du temps qui ne vous appartient pas, et de paramètres financiers qui vous sont imposés. Faire un budget ne consiste pas à se plaisir, un peu comme si on admettait par avance que le contrat pouvait être rompu à tout moment. C'est au contraire un engagement formel et formalisé qu'un responsable aura pris vis-à-vis de l'entreprise qui l'emploie.

Les dirigeants ou les actionnaires de l'entreprise doivent pouvoir s'appuyer sur un document de pilotage qui soit une référence commune, reconnue et acceptée. Mais entre la réalité économique et la promesse de meilleures perspectives, il peut y avoir en cours d'années des écarts quelquefois significatifs. Les responsables devront s'employer à les rectifier et, dans ce dessein, proposer des actions correctives immédiatement suivies d'effets bénéfiques.

La réussite d'une gestion budgétaire dépend fortement de la conception d'une part et d'autre part de la maîtrise de mise en œuvre de trois processus :

- le processus d'élaboration du budget;
- le processus d'exécution budgétaire;
- le contrôle budgétaire

L'objet de la présente étude était de proposer à la CCIA-BF, un système de gestion budgétaire efficace et efficient. Pour ce faire, nous avons procédé à une étude des fondements théoriques de la gestion budgétaire à travers à travers une revue de littérature très variée. Ensuite, nous avons mené une analyse sur la conception et la pratique de la gestion budgétaire au sein de la chambre de commerce.

Cette étude du système de gestion budgétaire de la CCIA-BF, a nécessité la construction d'un modèle d'analyse bâti autour des variables qui conditionnent son efficacité d'une part, et d'autre part, a adopté une méthodologie d'approche qui consiste à une prise de connaissance générale et à une consultation de tous les documents et les supports servant de base à la gestion budgétaire.

Le diagnostic de la gestion budgétaire de la chambre de commerce, sur la base de ce modèle, a révélé les principales insuffisances ci-après:

- l'absence d'un manuel de procédures;
- la position hiérarchique inadéquate du service budget et contrôle de gestion;
- la vacance de poste prolongée du chef du service budget et contrôle de gestion;
- le non respect du calendrier budgétaire;
- l'inexistence d'outils modernes de gestion budgétaire;
- l'insuffisance du suivi budgétaire;
- l'exploitation défailante des outils de gestion budgétaire disponibles;
- l'insuffisance de formation de certains acteurs de la gestion budgétaire;
- l'absence de vitalité dans l'animation de la fonction gestion budgétaire au sein de l'institution.

Ces insuffisances ont pour conséquences négatives:

- l'absence d'un budget de trésorerie;
- l'élaboration des pré-budgets sans un programme d'activité par certains centres budgétaires;
- l'adoption tardive du budget global;
- l'exécution de dépenses non budgétées;
- les écarts importants et récurrents constatés à chaque fin d'exercice budgétaire.

Pour combler les insuffisances et éviter les conséquences négatives, la dynamisation du système de gestion budgétaire de l'institution s'avère nécessaire. Cette dynamisation doit s'inscrire dans une logique de réforme de la gestion budgétaire de la CCIA-BF. Elle sera basée essentiellement sur :

- l'érection du service budget et contrôle de gestion en direction de contrôle de gestion, la formation des acteurs de la gestion budgétaire et l'adoption d'un nouveau calendrier budgétaire;

- l'exploitation efficace du logiciel de gestion budgétaire et de la comptabilité analytique grâce à la réorganisation du service budget;
- la mise en place de tableaux de bord budgétaire et l'instauration de réunions de suivi budgétaire et l'adoption d'outils modernes de formalisation des prévisions tel que le budget à base zéro.

La mise en œuvre de ces actions de dynamisation du système de gestion budgétaire requiert la sensibilisation du personnel de l'institution afin d'obtenir son adhésion et son implication dans le nouveau système car, les procédures et les outils ne sont que des moyens qui doivent être mis en œuvre par un personnel sensibilisé, convaincu et ouvert au changement.

Toutefois, notre étude présente un certain nombre de limites inhérentes à la délimitation même du sujet pour des contraintes propres, à l'étendue du thème " gestion budgétaire" qui s'avère vaste et à la dimension de la structure (CCIA-BF) du cas pratique.

En dépit de ces limites, si nos recommandations formulées sont prises en compte et appliquées, cela offrira de bonnes perspectives allant dans le sens de la pratique d'une gestion budgétaire efficace et efficiente de la CCIA-BF.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1 - **ALAZARD Claude** et **SEPARI sabine** (2001); Contrôle de gestion DFCF; Editions DUNOD.
- 3 - **BARRY Mamadou** (1993); Audit, Contrôle interne: Procédures opérationnelles, Comptables et de Contrôle.
- 4 - **BESCOS pierre Laurent; DOBLER Philipe; MENDOZA Carla** et **NAULLEAU Gérard** (1993 et 1997); Contrôle de gestion et Management; Editions Mouchreslieu EJA / 2^{ème} et 4^{ème} Edition.
- 5 - **BOUQUIN Henri** (1992) : La maîtrise des budgets dans l'entreprise; Editions EDICEP / AUPELF.
- 6 - **Caroline SELMER** (2003) : Construire et défendre son budget; Editions DUNOD.
- 7 - **CHARPENTIER Michel** et **GRANDJEAN Philippe** (1998); Secteur Public et Contrôle de Gestion (Pratiques, enjeux et limites); Les Editions d'Organisation.
- 8 - **CLOCK Jacques.** (1982) : Elément de gestion budgétaire Les nouvelles éditions Africaines
- 9 - **COOPERS et LYBRAND** (1998); La nouvelle Pratique du Contrôle Interne; Editions Organisation..
- 10 - **DIDIER Leclère** (1994) : Gestion budgétaire ; Editions Eyrolles.
- 11 - **GARMILIS Ali; ARNAUD Hervé; VIGNON Dominique** (1992); Le contrôle de gestion.....en action; Les Editions Liaisons, Paris.
- 12 - **GERVAIS Michel** (1994) : Contrôle de gestion par le système budgétaire; Editions Vuibert Entreprise 3ème édition.
- 13 - **GERVAIS Michel** (2000) : Contrôle de gestion; Editions Economica, 7ème édition.
- 14 - **GUINAMARD Roland** (1981) : Comptabilité analytique d'exploitation et gestion budgétaire; Editions J.DELMAS et Compagnie, Paris.

15 - **HELLRIED Don; SLOCUM W. John; WOODMAN W. Richard** (1998);
Management des organisations; Editions Nouveaux Horizon.

16 - **HORNGREN Charles; BHIMANI Alnoor; DATAR Srikant; FOSTER Georges** (2003) :
Contrôle de gestion et Gestion budgétaire; Editions Pearson France 2^{ème} édition.

17 - **KAPLAN S. Robert et NORTON P. David** (1998); Le tableau de bord prospectif,
piloteage stratégique: Les 4 axes de succès; Les Editions d'Organisation.

18 - **KEISER Anne Marie** (1995); Contrôle Budgétaire et Décisions; Editions ESKA.

19 - **RAVIGNON Laurent; BESCOS Pierre Laurent; SERGE Le Bourgeois; MALEJAC Andre**
(2001); Gestion Budgétaire. La méthode ABC/ABM; Editions d'Organisation.

20 - **LAUZEL Pierre et TELLER Robert** (1994 et 1997) : Contrôle de gestion et budgets;
Editions SIREY, 7^{ème} et 8^{ème} édition.

21 - **LOCHARD Jean** (1998); La gestion budgétaire: outil de pilotage des managers

22 - **MARGOTTEAU Eric** (2001) : Contrôle de gestion; Editions ellipses Marketing S.A. Paris

23 - **MALO Jean Louis et MATHE Jean Charles** (1998 et 2000); L'essentiel du contrôle de
gestion; Editions d'organisation.

24 - **MYKITA Patrick et TUSZYNSKI Jack** (2002) ; Contrôle de gestion :
Prévision et gestion budgétaire, mesures et analyse de la performance ; Editions Foucher.

25 - **NICOLAS Berland** (2002) : Le contrôle budgétaire; Editions La découverte et Syros, paris.

26 - **SYSTEME COMPTABLE OUEST AFRICAIN** (1997); Guide d'application;
Editions Foucher, Paris, Octobre.