



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DE LA GESTION BUDGETAIRE : CAS DE LA
COMPAGNIE IVOIRIENNE D'ELECTRICITE (CIE)**

Présenté par :

**AYITE AYI-KUTU
Alvine Ayélé Kynah**

Dirigé par :

**M. LOKOSSOU Hugues Oscar
Contrôleur de gestion Enseignant
associé au CESAG**

Octobre 2012

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire de fin de cycle à :

- ❖ Dieu Tout Puissant qui nous a ouvert les portes du CESAG, a veillé sur nous durant notre formation et pourvu à tous nos besoins. Que toute la gloire lui revienne.
- ❖ nos chers parents pour leur soutien financier et moral ainsi que leurs prières.

Une pensée spéciale à l'endroit de notre très cher Directeur Général feu GBAKA Alfred qui nous a toujours soutenue et encouragée depuis l'INP-HB de Yamoussoukro.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait jamais été réalisé sans l'aide, le soutien, les conseils, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes. Nous les remercions et nous nous excusons de ne pouvoir toutes les citer.

Nous exprimons toute notre gratitude et nos remerciements à l'endroit de :

- ❖ tout le corps professoral et administratif du CESAG, pour les conseils, la rigueur dans le travail, la qualité de l'enseignement, la rigueur dans le travail et pour toutes les remarques constructives. Nous tenons particulièrement à dire merci à Messieurs YAZI, KOUASSI, SEKOU, BAMBA ;
- ❖ Monsieur LOKOSSOU, notre directeur de mémoire qui a bien voulu superviser ce travail ;
- ❖ Monsieur GOUEDAN, Sous-directeur du Budget et du Contrôle de Gestion à la CIE (Compagnie Ivoirienne d'Electricité) pour sa disponibilité ;
- ❖ Monsieur BOUYS, notre maître de stage, qui nous a formée et accompagnée tout au long de cette expérience professionnelle ;
- ❖ toute la Direction du Budget et du Contrôle de Gestion de la CIE pour son accueil ;
- ❖ tous les agents du service du Budget et du Contrôle de Gestion de la CIE qui nous ont fourni des informations fort utiles.
- ❖ tous les amis de la promotion avec qui nous avons collaboré toutes ces années spécialement nos formidables amis : ABA Marie-Josée, BARO Diane, MAMBEY Hermine, YAO Jacques-Arnaud, BALLETT Angenor.

Nous restons aussi infiniment reconnaissante à toute notre famille et nos connaissances qui nous ont soutenue financièrement, moralement et qui ont contribué à leur manière à la réalisation de ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BTA :	Basse Tension niveau A
CDD :	Contrat à Durée Déterminée
CDI :	Contrat à Durée Indéterminée
CEB :	Communauté Electrique du Bénin
CIE :	Compagnie Ivoirienne d'Electricité
CME :	Centre des Métiers de l'Electricité
DBCg :	Direction du Budget et du Contrôle de Gestion
DCD :	Direction Centrale de la Distribution
DCMD :	Direction de la Communication du Marketing et de la Documentation
DEE :	Direction des Etudes Economiques
DEMO :	Direction des Etudes et Maître d'Œuvre
DEMO :	Direction des Etudes et Maître d'Œuvre
DFC :	Direction Financière et Comptable
DG :	Direction Générale
DGA :	Directeur Général Adjoint
DGD :	Directeur Général Délégué
DL :	Direction Logistique
DME :	Direction des Mouvements d'Energie
DPE :	Direction de la Production d'Energie
DR :	Direction Régionale
DRH :	Direction des Ressources Humaines
DSI :	Direction des Systèmes d'Informations
DTET :	Direction du Transport d'Energie et des Télécommunications
DTP :	Direction des Travaux Publics
FCP :	Fonds Commun de Placement
GCI :	Gestionnaire des Centres d'Imputation
GS2E :	Groupement des Services Eau et Electricité
HT :	Hors Taxe
HTA :	Haute Tension Abonnés
LLD :	Location Longue Durée des Véhicules
OD :	Opérations Diverses
RA :	Responsable Administratif

RC : Responsable Commerciale

RCI : Responsable de Centre d'imputation

SONABEL : Société Nationale d'Electricité du Burkina

TLE : Travaux liés à l'exploitation

VRA : Volta Region Authority

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Liste des figures

Figure 1 : le processus budgétaire	18
Figure 2 : Le cycle budgétaire	23
Figure 3 : Schéma modèle d'analyse	37

Liste des tableaux

Tableau 1 : Indicateurs de mesure des variables indépendants	39
Tableau 2 : Tableau récapitulatif de la répartition du capital	46
Tableau 3 : Responsabilité de la DBCG	51
Tableau 4 : Tableau des forces et faiblesses du processus de gestion budgétaire de la CIE71	
Tableau 5 : Le tableau des causes et des risques associés	73
Tableau 6 : Tableau des recommandations	76

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire	83
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	87
Annexe 3 : Liste des centres d'imputation (extrait)	89
Annexe 4 : Calendrier budgétaire.....	91
Annexe 5 : le répertoire des prix (extrait).....	92
Annexe 6 : Détails du budget de fonctionnement.....	93
Annexe 7 : Détails du budget d'investissement.....	94
Annexe 8 : Processus de la DBCG	95
Annexe 9 : Flash de gestion de charges sensibles	96
Annexe 10 : Tableau de répartition de l'enquête.....	99
Annexe 11 : Système d'information de gestion	101

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLE DES MATIERES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION BUDGETAIRE....	6
Chapitre 1 : Notion de gestion budgétaire	8
1.1. La définition de la gestion budgétaire	8
1.2. Les objectifs de la gestion budgétaire.....	9
1.2.1. Le budget comme un outil d'anticipation au service de la stratégie	9
1.2.2. Le budget comme instrument de coordination, de communication et de motivation.....	9
1.2.3. Le budget comme un outil de contrôle	10
1.2.4. Le budget comme outil de remise en cause et d'amélioration des performances	10
1.3. Les principes de base de la gestion budgétaire.....	11
1.4. Les différents acteurs et leurs rôles	13
1.4.1. La Direction Générale	13
1.4.2. Le contrôleur de gestion	13
1.4.3. Les responsables des centres de responsabilité budgétaires.....	14
1.4.4. Le comité du budget	14
1.5. Les méthodes de budgétisation.....	15
1.5.1. La technique classique de reconduction ajustée	15
1.5.2. La méthode du budget à base zéro.....	15
1.5.3. Le budget objet	16
1.5.4. Le budget performance.....	16
1.5.5. Le budget par activité	16
1.5.6. Le budget programme.....	16
Chapitre 2 : Le processus budgétaire.....	18

2.1.	La planification budgétaire.....	18
2.1.1.	Le plan stratégique.....	19
2.1.2.	Le plan opérationnel.....	19
2.1.3.	Le plan d'action et budget.....	19
2.2.	L'élaboration budgétaire.....	20
2.2.1.	Les procédures d'élaboration du budget.....	20
2.2.1.1.	1ere étape : Le pré-budget.....	20
2.2.1.2.	2e étape: La diffusion des instructions budgétaires de la hiérarchie.....	20
2.2.1.3.	3e étape : Les budgets fonctionnels et des centres de responsabilité.....	21
2.2.1.4.	4e étape : La consolidation des budgets fonctionnels et des centres de responsabilité.....	21
2.2.1.5.	5e étape : Les arbitrages de la Direction.....	21
2.2.1.6.	6e étape : La mensualisation des budgets.....	21
2.2.1.7.	7e étape : La mise à jour en début d'exercice.....	22
2.2.2.	Le calendrier budgétaire.....	22
2.3.	L'exécution budgétaire.....	23
2.4.	Le suivi contrôle budgétaire.....	24
2.4.1.	Le contrôle budgétaire.....	25
2.4.2.	Les outils du suivi contrôle budgétaire.....	26
2.4.2.1.	Le tableau de bord budgétaire.....	27
2.4.2.2.	Le pilotage de la performance budgétaire.....	29
2.5.	Les outils de gestion budgétaire.....	33
2.5.1.	Le rôle de l'outil informatique.....	33
2.5.2.	Les tableurs et les logiciels intégrés ou interfacés.....	34
2.5.2.1.	Les tableurs.....	34
2.5.2.2.	Les logiciels intégrés.....	34
2.5.3.	Logiciels de modélisation financière (LMF).....	35
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche.....		36
3.1.	Modèle d'analyse.....	36
3.2.	Collecte et analyse des données.....	38
3.2.1.	Le questionnaire (Annexe 1, page 83).....	38
3.2.2.	Le guide d'entretien (Annexe 2, page 87).....	38
3.2.3.	L'analyse documentaire.....	38
3.3.	Méthode d'analyse des résultats.....	39

PARTIE 2 : CADRE PRATIQUE DE L'ANALYSE DE LA GESTION BUDGETAIRE : CAS DE LA COMPAGNIE IVOIRIENNE D'ELECTRICITE	42
Chapitre 4 : Présentation de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE)	44
4.1. Historique, cadre juridique et activités de la CIE	44
4.1.1. Historique	44
4.1.2. Cadre juridique	45
4.1.3. Activités de la CIE	46
4.1.3.1. Activité PRODUCTION	46
4.1.3.2. Activité TRANSPORT et MOUVEMENT D'ENERGIE	46
4.1.3.3. Activité DISTRIBUTION	47
4.2. Structure organisationnelle	47
4.2.1. Les Directions Fonctionnelles	47
4.2.1.1. La Direction Générale (DG)	48
4.2.1.2. Le Secrétariat Général (SG)	48
4.2.1.3. La Direction du Budget et du Contrôle de Gestion (DBCG)	48
4.2.1.4. La Direction Finance et Comptabilité (DFC)	48
4.2.1.5. La Direction Logistique (DL)	48
4.2.1.6. La Direction des Etudes Economiques (DEE)	48
4.2.1.7. La Direction des Ressources Humaines (DRH)	49
4.2.1.8. La Direction de la Communication du Marketing et de la Documentation (DCMD)	49
4.2.1.9. La Direction des Systèmes d'Informations rattachée au GS2E (DSI) ...	49
4.2.2. Les Directions Opérationnelles	49
4.2.2.1. La Direction de la Production d'Energie (DPE)	49
4.2.2.2. La Direction du Transport d'Energie et des Télécommunications (DTET)	49
4.2.2.3. La Direction des Mouvements d'Energie (DME)	50
4.2.2.4. Direction Centrale de la Distribution (DCD)	50
4.2.2.5. Direction des Etudes et Maître d'Œuvre (DEMO)	50
4.3. Présentation de la Direction du Budget et du contrôle de Gestion (DBCG)	50
Chapitre 5 : Description de la gestion budgétaire à la CIE	53
5.1. Le cadre budgétaire de la CIE	53
5.2. La planification budgétaire	54
5.2.1. Le plan triennal	54

5.2.2.	Le comité Budgétaire.....	55
5.2.3.	La campagne budgétaire.....	55
5.3.	Exécution budgétaire	60
5.3.1.	Les acteurs	61
5.3.2.	La procédure de l'exécution budgétaire	61
5.3.2.1.	Procédure pour l'investissement	61
5.3.2.2.	Procédure pour l'achat	62
5.4.	Le suivi budgétaire	62
5.5.	Les outils du suivi budgétaire.....	66
5.5.1.	Flashs et l'échéancier des travaux d'entretien réseau et centrales.....	66
5.5.2.	Les tableaux de bord.....	67
5.5.3.	Le reporting	68
Chapitre 6 : Analyse de la gestion budgétaire de la CIE.....		69
6.1.	Les constats	69
6.1.1.	Les points forts	69
6.1.2.	Les points faibles.....	70
6.2.	Les forces et les faiblesses du processus de gestion budgétaire de la CIE.....	71
6.3.	Les causes des faiblesses et les risques associés à ces faiblesses.....	73
6.4.	Présentation des résultats de l'analyse (Annexe 10 : page 99.....	73
6.5.	Analyse des résultats	74
6.5.1.	La planification budgétaire.....	74
6.1.1.	L'élaboration du budget.....	74
6.1.2.	L'exécution et le suivi du budget	75
6.1.3.	Le contrôle du budget.....	75
6.6.	Recommandations	75
CONCLUSION GENERALE		79
ANNEXES		82
BIBLIOGRAPHIE		102

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation a permis l'ouverture des marchés, qui a pour conséquence la mise en exergue de la concurrence à l'échelle internationale. En effet, les entreprises qui se veulent dynamiques et performantes doivent se doter de règles de gestion, de système de fonctionnement adéquats et d'une bonne stratégie. Cette stratégie consistera pour une entreprise, à allouer ses ressources au mieux de sa finalité, de ses avantages compétitifs et en tenant compte des modifications de l'environnement. Il s'agit pour celles-ci d'être en phase avec les nouvelles normes internationales de gestion en vue de mieux cerner leurs forces et leurs faiblesses.

Les entreprises du secteur de l'électricité en général et la Compagnie Ivoirienne Electricité (CIE) en particulier objet de notre réflexion doivent être en phase avec les lois du marché international. Les entreprises n'échappent pas à une demande plus forte à cause de leur ouverture sur les autres marchés en général et en particulier sur ceux de la sous région ouest africaine. Cette demande est de plus en plus exigeante en termes de qualité et de disponibilité du produit fourni par la CIE à savoir l'électricité.

De ce fait, la politique interne de la CIE doit être axée sur la rationalisation dans la gestion des ressources et sur le contrôle par l'utilisation d'outils de pilotage adaptés, dans le but d'atteindre, voire d'optimiser les objectifs stratégiques.

La rationalisation de l'information financière étant un facteur clé de succès pour toute entreprise, la gestion budgétaire devient donc une stratégie de management indissociable de l'avenir de l'entreprise.

Dès cet instant, la gestion budgétaire se révèle être un puissant moyen pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Elle intervient tantôt au niveau de l'élaboration du contrôle a priori tantôt au niveau de la réalisation, du suivi et du contrôle a posteriori des prévisions et des moyens utilisés. La gestion budgétaire est un élément qui par l'exploitation du système d'information permet de contrôler, mesurer et analyser l'activité d'une organisation. Cet outil de gestion doit apporter des éléments d'information décisifs au management quant à l'atteinte des objectifs fixés (opérationnels et/ou stratégiques).

De ce fait, la gestion budgétaire est un élément essentiel permettant la mise en œuvre des plans d'action au service de la stratégie ce qui fait qu'une mauvaise élaboration budgétaire

et l'utilisation d'outils non adaptés ou une mauvaise interprétation dans l'analyse des écarts ne permettent pas un suivi efficace des objectifs fixés par l'entreprise.

Cette situation a pour origine:

- une remontée difficile des informations ;
- le non professionnalisme des correspondants budgétaires en matière de budget ;
- des tableaux de bord pas toujours pertinents.

De cette mauvaise pratique de la gestion budgétaire, peuvent découler les conséquences suivantes :

- des écarts significatifs constatés ;
- des budgets non appropriés aux besoins;
- des objectifs difficilement atteints ;
- absence d'informations sur la situation en temps réel de l'entreprise.

Face à cette analyse du problème, nous pouvons proposer les solutions suivantes :

- mettre en place une bonne politique de planification et d'expression du besoin dans le cadre de l'élaboration du budget ;
- former le personnel sur les techniques de planification, d'élaboration, de suivi et de contrôle du budget ;
- mettre en place un tableau de bord qui permette d'informer en temps réel les responsables sur la situation budgétaire ;
- mettre en place des indicateurs pertinents qui permettent d'assurer le suivi de la performance ;
- identifier les forces et les faiblesses du processus afin de l'améliorer.

Nous allons retenir dans le cadre de notre étude la dernière solution qui est relative à l'identification des forces et des faiblesses du processus afin d'apporter des améliorations.

Au regard de ce qui précède, la question principale à laquelle ce mémoire va tenter d'apporter une réponse est la suivante : Quelle est l'efficacité de la gestion budgétaire de la CIE ?

Les questions spécifiques qui en découlent sont :

- Qu'est-ce que la gestion budgétaire ?
- Quels sont les objectifs et les acteurs de la gestion budgétaire ?
- Quels sont les processus de la gestion budgétaires ?
- Quels sont les outils du système budgétaire à la CIE ?
- Quel est l'état des procédures budgétaires utilisées et la gestion budgétaire pratiquée à la CIE ?

Pour répondre à ces préoccupations, nous avons retenu de traiter le thème de recherche suivant : « L'analyse de la gestion budgétaire de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité ».

L'objectif principal visé à travers cette étude est de faire l'état du processus budgétaire de la CIE afin d'en détecter les forces et les faiblesses.

Nos objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- définir de la gestion budgétaire et les objectifs qui lui sont assignés ;
- identifier les principaux acteurs ;
- connaître les différents processus composants la gestion budgétaire ;
- identifier les différents outils et le processus de leur mise en œuvre utilisés à la CIE ;
- identifier les forces et les faiblesses des procédures et de la gestion budgétaire à la CIE ;
- faire des recommandations pour une amélioration, le cas échéant du processus budgétaire.

Nous nous limiterons à l'analyse des principaux outils du système de gestion budgétaire que sont : la planification budgétaire, le processus budgétaire et les différents outils de suivi et du contrôle budgétaire.

La réalisation de cette étude présente des intérêts à deux (2) niveaux :

Pour la CIE, Il s'agit de contribuer à l'amélioration de sa gestion budgétaire par une évaluation de ses outils dans le but de rendre sa Direction du Budget et du contrôle de gestion plus performante.

Pour nous même : Cette étude nous permettra de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises et de perfectionner nos compétences en matière de gestion budgétaire.

La présente étude est subdivisée en deux (2) grandes parties :

- la première partie concerne les fondements théoriques de la gestion budgétaire, enrichis des concepts généraux sur celle-ci, nous traiterons de son processus. En dernier lieu nous présenterons le modèle d'analyse.
- la deuxième partie quant à elle consistera d'abord à une description de l'entité dans laquelle nous avons travaillé, ensuite il s'agira de décrire la gestion budgétaire pratiquée et de faire l'état des outils de gestion utilisés et enfin de faire des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE 1 :
LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA
GESTION BUDGETAIRE

La gestion budgétaire est un outil du contrôle de gestion. D'après Béatrice et Francis GRANDGUILLOT (2008:54), c'est un mode de gestion prévisionnel à court terme consistant à traduire en budget (prévisions chiffrées de tous les éléments correspondant à un programme déterminé) les décisions prises par la Direction et les responsables.

Ainsi, le budget peut être défini comme un plan annuel des activités futures établi sur la base d'hypothèses d'exploitation. Il est exprimé principalement en termes financiers (prévisions), mais il incorpore souvent des mesures quantitatives non financières.

Selon HORNGREN & al. (2003: 4): « Un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise ».

Le budget a plusieurs objectifs qui lui sont assignés à savoir :

- allouer des ressources aux centres de responsabilités ;
- quantifier les plans ;
- fixer des cibles de performances ;
- coordonner les activités des différentes unités ;
- diffuser (communiquer) les plans et objectifs de l'organisation ;
- planifier et contrôler la performance organisationnelle.

Cette première partie de notre étude sera consacrée aux fondements théoriques de la gestion budgétaire, à l'organisation de celle-ci et pour terminer le volet théorique nous définirons un modèle d'analyse.

Chapitre 1 : Notion de gestion budgétaire

L'établissement des prévisions budgétaires a longtemps été considéré comme un outil de gestion interne relevant du bon vouloir de la Direction. Il n'y avait aucune obligation en la matière, chaque entreprise étant libre d'apprécier l'intérêt que pouvait représenter l'introduction de procédures budgétaires dans son système de gestion.

Or, depuis quelques années, il s'est produit une évolution considérable dans ce domaine, illustrée par l'introduction d'obligations nouvelles dans le droit comptable en matière de comptes prévisionnels.

Selon, LECLERE (1994:20), l'origine de cette évolution est à rechercher dans le débat d'idées qui s'est instauré à la suite du célèbre rapport Sudreau, la réforme de l'entreprise est le titre d'un rapport commandé en juillet 1974 par le président Valéry Giscard d'Estaing à une commission présidée par l'ancien ministre Pierre Sudreau, et qui s'est focalisé à la fin des années 70 et au début des années 80 sur la nécessité de lutter contre les défaillances d'entreprises, la crise économique, le chômage. L'idée fondamentale qui fut avancée à l'époque était qu'un grand nombre d'entreprises en difficulté aurait pu échapper à leur sort funeste si elles avaient pu voir venir ces difficultés suffisamment tôt pour pouvoir réagir alors qu'il était encore temps. C'est l'absence de prévisions stratégiques et en particulier de prévisions budgétaires qui empêchent d'anticiper les difficultés. Il faut donc inciter les entreprises à mettre en œuvre une gestion prévisionnelle à moyen et à long terme pour pouvoir prévenir les difficultés.

Dans cette perspective la gestion budgétaire apparaît comme un moyen de prophylaxie permettant de prévenir les défaillances et donc de sauvegarder l'emploi.

Dans cette partie nous définirons la gestion budgétaire, ses objectifs et principes de base, nous identifierons les acteurs et leurs rôles et enfin décrirons les différentes méthodes de budgétisation.

1.1. La définition de la gestion budgétaire

De nombreuses définitions ont été formulées par les auteurs, mettant chacune l'accent sur un ou plusieurs aspects du concept.

D'après DORIATH (2008:1), la gestion budgétaire est définie par le plan comptable français général comme « le mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». Il paraît nécessaire d'ajouter un aspect supplémentaire à cette définition : celui de la comparaison à posteriori des réalisations avec ces mêmes prévisions, par la mise en évidence d'écarts significatifs qui doivent entraîner des actions correctives.

1.2. Les objectifs de la gestion budgétaire

L'outil budgétaire est l'un des dispositifs de contrôle de gestion, les plus utilisés. Il joue plusieurs rôles dans la vie des entreprises et son élaboration fait intervenir plusieurs acteurs. Le budget est à la fois un outil d'anticipation, un instrument de coordination, de communication et de motivation, un outil de contrôle et enfin un outil de remise en cause et d'amélioration des performances.

1.2.1. Le budget comme un outil d'anticipation au service de la stratégie

Selon CABANE (2005:259) « Le budget est l'un des outils essentiels de la planification qui permet à l'entreprise d'optimiser son développement dans un environnement futur qui est par définition incertain. Dans cette phase de réflexion permanente de préparation de l'avenir, le budget représente le contrat souscrit par les différents acteurs de l'entreprise pour garantir la cohérence entre les objectifs et la stratégie. Il permet une formalisation comptable et financière des plans d'actions à court terme. Parce qu'il a pour fonction « d'écrire l'avenir », le budget a également un rôle stabilisateur dans la mesure où il encadre l'action des opérationnels limitant ainsi les inévitables perturbations liées à l'environnement externe ».

1.2.2. Le budget comme instrument de coordination, de communication et de motivation

Selon CABANE (2005:260) « Le budget est aussi le mode d'affectation des ressources de l'entreprise à chaque service ou département en fonction des objectifs assignés par la Direction Générale. Mais préalablement à cette allocation de ressources, il est obligatoire de préciser les différentes missions des ressources afin que la cohérence de leurs actions respectives soit totale : le budget, processus interactif couvrant la totalité des fonctions de l'entreprise joue alors un rôle de coordination.

Le budget doit également favoriser la communication à plusieurs niveaux :

- il est l'occasion pour la Direction générale de réaffirmer la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- la construction du budget n'est pas réservée à un service de contrôle de gestion mais consiste en une réflexion globale de l'ensemble des interlocuteurs ;
- la discussion budgétaire est un moment privilégié d'échange entre la Direction, attachée à veiller au respect de la stratégie, et le service concerné, soucieux de bien argumenter le réalisme de ses objectifs en fonction de ses contraintes et opportunités.

Si le processus budgétaire est bien mené, notamment en veillant à la participation de tous les services, il a un aspect de motivation pour les responsables de l'entreprise. Mais le budget n'est motivant que s'il remplit sa mission. La motivation sort renforcée :

- d'échanges fructueux avec la Direction générale (sentiment d'être associé à la stratégie de l'entreprise) ;
- de la réalité de la délégation des pouvoirs dont disposent les différents services (services d'être autonomes) ;
- du lien entre réalisation des objectifs et rémunération (sentiment d'être récompensé ou sanctionné) ».

1.2.3. Le budget comme un outil de contrôle

Selon MERLOT (2003:80), le budget permet de disposer de la meilleure visibilité possible sur l'année à venir et fixe un cadre et des objectifs clairs à chacun, son utilité ne s'arrête pas là. Le budget permet aux dirigeants de contrôler depuis le sommet stratégique jusqu'aux subordonnés. Instrument de contrôle, le budget permet aux gestionnaires de prendre des décisions en fonction des objectifs et des informations disponibles.

1.2.4. Le budget comme outil de remise en cause et d'amélioration des performances

Selon CABANE (2005:262) « Le budget contribue également à une réflexion en profondeur sur le fonctionnement, le process, l'organisation et les outils utilisés. Il ne doit donc pas être considéré comme une simple répétition de l'histoire, mais comme un moyen

de réflexion sur la manière dont l'entreprise pourrait être plus performante, tout en respectant le cadre des contraintes réalistes de la stratégie générale de l'entreprise ».

1.3. Les principes de base de la gestion budgétaire

Selon GILLES (2009:163), il s'agit des règles d'or qui régissent la préparation et le vote du budget. Quel que soit le système budgétaire concerné, la pertinence et la nécessité des motifs (politiques et techniques) restent inchangées. En effet, d'une manière générale, ces principes visent à la fois à assurer une invention efficace de l'organe délibérant dans la procédure budgétaire et à organiser une gestion claire, méthodique et régulière des ressources.

▪ Le principe de l'annualité

Dans sa signification classique, il revêt un triple aspect :

- le budget doit être établi chaque année ;
- le budget doit contenir des prévisions dont la durée ne peut excéder un an ;
- le budget doit être exécuté dans l'année pour laquelle il a été voté, l'autorisation qu'il donne ayant une validité limitée dans le temps.

Les justifications de ce principe sont non seulement d'ordre politique (périodicité du contrôle exercé par l'assemblée délibérante) mais surtout d'ordre technique : il est sûr que pour les prévisions de recettes et de dépenses contenues dans le budget restent précises et sincères, elles ne doivent pas être établies pour une période de temps trop longue. A cet égard, le cadre annuel a semblé mieux adapté.

▪ Le principe de l'équilibre

Le budget est en équilibre réel lorsque la section de fonctionnement et la section d'investissement sont respectivement votées en équilibre, les recettes et les dépenses ayant été évaluées de façon sincère.

En d'autres termes, l'équilibre doit permettre à l'entreprise de couvrir ses dépenses de fonctionnement et d'investissement par les recettes de la même nature et au mieux dégager une marge bénéficiaire. Il faut noter aussi l'importance du contrôle au respect de l'équilibre budgétaire. Selon LABIE (1992:48), ce contrôle peut intervenir à deux

moments : lors du vote du budget et également lorsque l'exécution du budget a fait apparaître un déficit suffisamment important.

▪ **Le principe d'unité**

L'unité budgétaire stipule que toutes les opérations doivent être regroupées dans un seul document. Il est par conséquent subordonné à trois (3) conditions :

- unité du patrimoine ;
- recensement des besoins de financement ;
- présentation claire, cohérente et exhaustive des finances.

▪ **Le principe de la totalité du système budgétaire**

Ce principe stipule que toutes les activités de l'organisation doivent être absolument budgétisées. Cela suppose un responsable pour chaque activité.

▪ **Le principe de compatibilité avec le style de management**

Les processus de budgétisation et de contrôle doivent être cohérents avec le style de management et la politique de personnel de l'organisation.

▪ **Le principe de gestion par exception**

La gestion par exception est un principe du contrôle budgétaire qui veut que seuls les écarts significatifs (supérieurs à un seuil fixé) soient analysés et les actions correctives éventuelles effectuées.

▪ **Le principe de non remise en cause des politiques et stratégies**

Dans la mesure où le budget est l'aboutissement de la planification, la budgétisation doit découler de la planification opérationnelle qui doit elle-même être conforme aux politiques et stratégies de l'organisation.

▪ **Le principe de contrôlabilité des éléments du budget**

Ce principe s'avère important au plan de l'évaluation de la performance car un centre budgétaire ne peut être tenu responsable des éléments qu'il ne contrôle pas.

1.4. Les différents acteurs et leurs rôles

Les acteurs du processus budgétaire sont la Direction générale, le contrôleur de gestion, les responsables des centres de responsabilité budgétaire et le comité du budget.

1.4.1. La Direction Générale

Selon SELMER (2003:42-43) « Elle établit les objectifs d'ensemble en s'assurant de leur comptabilité avec la mission, les intérêts de l'organisation et des parties prenantes (Etat, communauté, etc.), et les principales caractéristiques de l'environnement. La Direction générale quantifie ces objectifs et les exprime en fonction de la performance attendue de chacune des unités administratives ».

1.4.2. Le contrôleur de gestion

Selon MARGOTTEAU (2001:139) « Le contrôleur de gestion est au cœur du processus d'élaboration budgétaire. Tout d'abord, il rédige la note d'introduction soulignant l'importance de la gestion budgétaire. Il conçoit les documents de collecte d'informations budgétaires et rédige le manuel d'utilisation et les procédures qui aideront les responsables à produire et à fournir les réponses demandées. Il dirige les documents vers les unités concernées, les récupère, en fait l'analyse. Enfin, le contrôleur de gestion procède à la consolidation des budgets. Il doit entre autres :

- participer avec la Direction et les responsables du budget en cause, à l'arbitrage budgétaire ;
- participer à l'élaboration du calendrier budgétaire ;
- participer à la conception des directives concernant les hypothèses à prévoir dans les budgets ;
- concevoir et gérer les fiches à remplir avec les directives ;
- tenir un organigramme incluant les noms des responsables des budgets, les codes budgétaires par service et les noms des personnes à contacter en cas de problèmes ».

1.4.3. Les responsables des centres de responsabilité budgétaires

Selon SELMER (2003:43) « Les responsables des centres de responsabilité budgétaires jouent un rôle important dans l'élaboration du budget. Ils sont les acteurs qui sont au quotidien en relation avec les réalités du terrain. Ils distillent à la Direction générale et les autres acteurs des informations pertinentes sur les réalités du marché, les obligeant ainsi à garder les pieds sur terre et à ne pas céder à une euphorie débordante. Ainsi, 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.

Les responsables des services expriment, en quantifiant :

- leurs objectifs ;
- les actions à entreprendre ;
- ainsi que les besoins en ressources à allouer.

Ils facilitent donc le travail des autres par la remontée d'informations ».

1.4.4. Le comité du budget

Selon GUEDJ (2009:55) « Véritable comité de sages pour les arbitrages budgétaires entre les divers responsables d'unités administratives, le comité comprend les divers responsables d'unités administratives et opérationnels, la Direction générale et le contrôleur de gestion. Il a pour missions :

- d'élargir le nombre d'intervenants qui partageront les choix de l'organisation ;
- d'accentuer l'approche participative dans l'élaboration du budget ;
- et de protéger le contrôleur de gestion, très souvent perçu comme le porteur de mauvaise nouvelles et comme celui qui "coupe" ».

Au sein de ce comité, les rôles et les responsabilités des uns et des autres doivent être clairement définis. Ainsi, le Directeur général préside, contrôle et joue le rôle de médiateur au sein du comité. Il veille à la préservation de la convergence des idées dans le but de

sauvegarder les intérêts de l'entreprise. Le contrôleur de gestion est le conseiller technique du comité. Il apporte des éclaircissements qui permettent de guider judicieusement la réflexion dans un sens conforme aux intérêts de l'entreprise. L'élaboration du budget est aussi un processus de positionnement et de lutte d'influence. Chaque chef de service essaie donc de défendre au maximum son budget et d'avoir le maximum de ressources à sa disposition.

1.5. Les méthodes de budgétisation

Il s'agit de faire une brève description des différentes méthodes de budgétisation

1.5.1. La technique classique de reconduction ajustée

La technique de reconduction ajustée consiste à prendre le budget de l'année précédente comme base pour l'élaboration du budget de l'année en cours. Selon CABANE (2008 : 287), la reconduction ajustée consiste à intégrer les augmentations de prix des intrants et des outputs et de salaires dus au renchérissement du coût de la vie ; tout cela conformément au cadre global fixé par la Direction générale. Les propositions de réajustement sont évidemment discutées lors des navettes budgétaires.

1.5.2. La méthode du budget à base zéro

Le budget à base zéro est un outil de gestion basé sur la remise en cause permanente de la structure organisationnelle. Mise au point dans les années 80 pour contenir la croissance des frais de structure. Selon FORGET (2005:14), cette méthode d'élaboration des budgets vise à éviter que les budgets successifs ne soient que la reconduction des budgets des années précédentes. Elle s'applique à la plupart des unités logistiques et vise à redéfinir les coûts de structure (ceux des services généraux). À partir d'une analyse coûts-services rendus, il est décidé si les budgets alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés. En fin de compte, chaque unité doit justifier son maintien au sein de l'organisation, son développement, son externalisation ou sa suppression. C'est certes une méthode lourde, mais particulièrement bien adaptée aux processus de fusions et de restructurations, car il permet une ré-allocation des ressources vers de nouveaux marchés ou de nouvelles activités.

1.5.3. Le budget objet

Selon HONORAT (2008:150), le budget objet est conçu par centre de responsabilité et par objet de charges en reprenant, à toutes fins utiles, la nomenclature de la comptabilité financière. Le budget objet est simple, cohérent avec la présentation des états financiers annuels. Il peut s'avérer utile lorsque les variations de niveau d'activité sont peu importantes et ignore la nature des activités menées ainsi que le niveau de performance atteint dans la gestion de ces activités.

1.5.4. Le budget performance

Selon WEGMANN (2006:120), Construit en portant attention aux diverses responsabilités assumées par l'unité administrative en cause, puis en regroupant les coûts selon leur vocation plutôt que selon leur nature. Le budget performance est simple, respecte la structure de coûts adoptée par la comptabilité financière en la rendant toutefois plus explicite. Ici les frais généraux sont répartis en fonction d'une base arbitraire.

1.5.5. Le budget par activité

Selon HENOT & HEMICI (2007:49), le budget par activité est construit en portant une attention particulière à la vocation des coûts plutôt qu'à leur nature en portant une attention particulière à l'origine des frais généraux.

Le budget par activité se fait en 3 étapes :

- identifier les inducteurs de ressources;
- associer les inducteurs de ressources aux activités;
- budgétiser le coût des activités

Il est très explicite, permet de mieux visualiser le coût de nos activités et de mieux comprendre le rôle qu'y jouent les frais généraux, débranché du système de comptabilité financière et complexe.

1.5.6. Le budget programme

Selon WEGMANN (2006:120), Surtout appliqué aux administrations publiques, le budget programme est construit à partir d'un regroupement de postes réalisé en fonction du

programme auquel il est destiné. Plus utile que le budget objet ou performance pour la reddition de compte aux élus. Le budget programme est complexe et difficile à gérer puisqu'il transcende les unités administratives et force à une analyse soignée des inducteurs de charges pour la répartition des frais fixes communs.

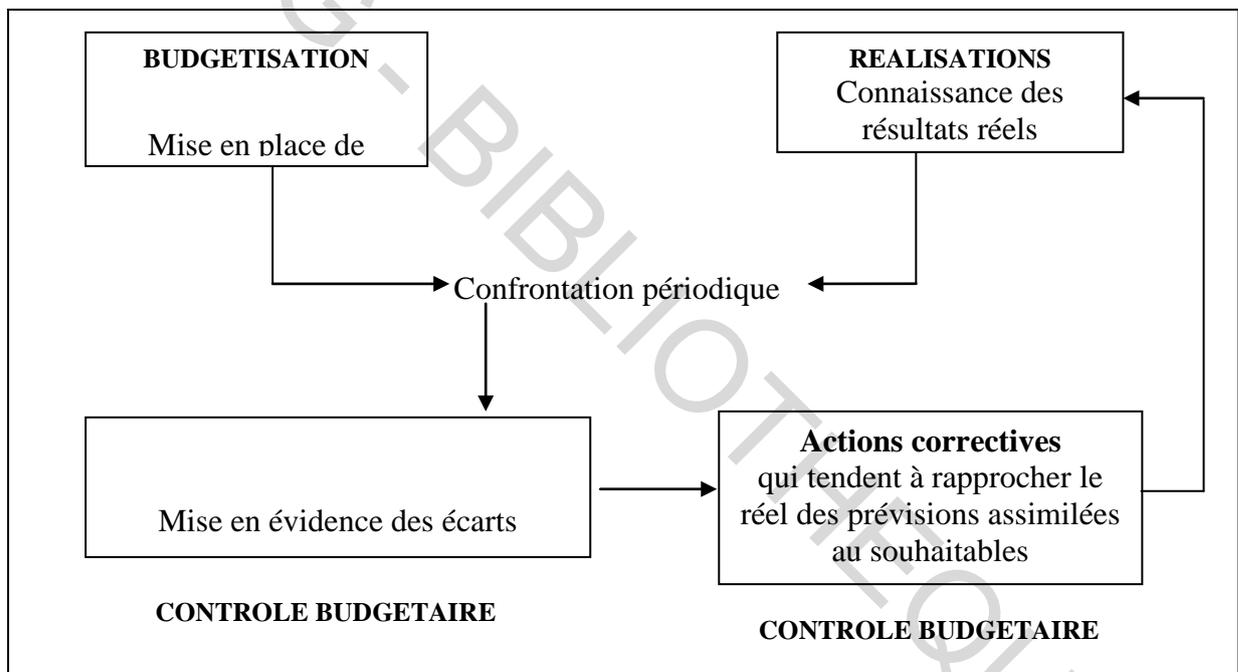
Ce premier chapitre nous a permis de nous familiariser avec la notion de gestion budgétaire à travers les définitions de plusieurs auteurs, les objectifs qui lui sont assignés, les principes de base qui la régissent en passant par les acteurs et les différentes méthodes de budgétisation.

Chapitre 2 : Le processus budgétaire

Ce chapitre sera consacré aux différentes étapes renfermant le processus budgétaire à savoir la planification, l'élaboration, l'exécution et le suivi contrôle budgétaire. Nous aborderons aussi dans ce chapitre les outils du suivi contrôle budgétaire, le rôle de l'informatique dans la gestion budgétaire et les sources d'informations s'y référant.

Le processus budgétaire est une série d'activités ordonnées, qui permettent d'apprécier la réalisation d'un budget. Selon ALAZARD & SEPARI (2001:275), la gestion budgétaire s'appuie sur un mode de pilotage du type boucle fermée avec rétroaction.

Figure 1 : le processus budgétaire



Source : ALAZARD & SEPARI (2001:275)

2.1. La planification budgétaire

La planification du budget se déroule en trois étapes : le plan stratégique, le plan opérationnel et le plan d'action et budget.

2.1.1. Le plan stratégique

Selon CORHAY & MBANGALA (2008:261), le plan stratégique fixe les grandes orientations stratégiques, les grands objectifs et les principaux choix : couple produits / marchés, spécialisation / diversification, internationalisation / investissement. Le plan est souvent établi à long terme (5 à 10 ans) en fonction également de la durée des cycles de vie de production, d'investissement ou de recherche et développement. Le plan stratégique lui-même peut ne comporter que peu de chiffres. Il s'agit le plus souvent d'un texte qui exprime les orientations générales.

Mais en amont, la comptabilité de gestion a fourni une aide pour l'identification des stratégies et des simulations sur les choix possibles.

2.1.2. Le plan opérationnel

Selon CORHAY & MBANGALA (2008:261), le plan opérationnel décline les orientations stratégiques en allouant des moyens et en assignant des objectifs aux principales fonctions ou divisions de l'organisation. Ces plans sont donc détaillés et quantifiés pour un horizon à moyen terme (1 à 3 ans). Ce type de plan constitue un instrument de coordination entre les différentes fonctions et s'établit à partir des centres de responsabilité, selon la démarche suivante :

- l'orientation de la Direction générale ;
- l'établissement des plans d'action sectoriels ;
- la négociation budgétaire ;
- la description détaillée des différents plans d'actions.

2.1.3. Le plan d'action et budget

Le plan opérationnel est classiquement élaboré par centre de responsabilité en s'appuyant sur l'identification des variables d'action. Il prend en compte les orientations de la direction générale et en décline les stratégies au niveau des centres de responsabilité et des fonctions. Il conduit donc à établir des plans sectoriels et à chiffrer les besoins d'investissement compte tenu des objectifs à atteindre, des hypothèses d'environnement, des actions à entreprendre et des plans de rechange à mettre en œuvre en cas d'écarts sur

les hypothèses. Il entraîne alors le chiffrage des moyens nécessaires, compte tenu du calendrier des actions à entreprendre, et les comptes prévisionnels. (LÖNING, 2008:93)

2.2. L'élaboration budgétaire

L'élaboration budgétaire repose sur des procédures qui se décomposent en sept (7) étapes. Nous aurons, ensuite, l'exécution du budget qui détermine les grands principes réglementaires et la procédure d'exécution du budget.

2.2.1. Les procédures d'élaboration du budget

Les procédures d'élaboration budgétaires, selon BOUQUIN (2001:380-382), dans le cas d'une gestion décentralisée peuvent se résumer en sept étapes.

2.2.1.1. 1ere étape : Le pré-budget

Selon CABANE (2005:229) « le pré-budget constitue le véritable lien entre la planification stratégique et la planification à court terme, en étant la charnière entre la stratégie et la mise en œuvre opérationnelle ». A partir des données d'études préparatoires, des estimations des services fonctionnels (marketing, direction technique...), le service de contrôle de gestion va estimer par grandes masses les résultats possibles pour l'année à budgétiser et repérer la marge de manœuvre restante après la prise en compte des contraintes (politique salariale minimale, tendance du marché...). Selon BOUQUIN (2001: 380), le recours à un modèle de simulation informatisé est nécessaire et cela aboutit à la construction de plusieurs projets admissibles qui sont alors opérés par la Direction générale réunie pour la circonstance en comité budgétaire.

2.2.1.2. 2e étape: La diffusion des instructions budgétaires de la hiérarchie

Selon HENOT & HEMICI (2007:71) « C'est une étape essentielle par laquelle la Direction générale transmet à toutes les autres directions un document où figurent les orientations et les objectifs à atteindre pour l'année N+1 ».

Le document d'instruction budgétaire ou lettre d'orientation générale doit mentionner :

- le rappel des hypothèses à retenir ;
- le détail des documents à utiliser, la définition de rubriques ;

- les responsabilités d'élaboration des contenus (informations et propositions) et d'arbitrage ;
- le calendrier d'élaboration.

Le contrôleur de gestion aide la Direction Générale dans la rédaction que se soit dans la formulation des objectifs généraux ou dans détermination des hypothèses.

2.2.1.3. 3e étape : Les budgets fonctionnels et des centres de responsabilité

Chaque centre de responsabilité confectionne son pré-budget en veillant à la cohérence avec le contenu de la lettre d'orientation générale et du pré-budget global.

Ces pré-budgets détaillés des centres de responsabilité sont ensuite transmis à la hiérarchie (Direction générale, comité budgétaire et/ou contrôleur de gestion) pour consolidation.

2.2.1.4. 4e étape : La consolidation des budgets fonctionnels et des centres de responsabilité

Cette consolidation centralisée, dont le contrôleur de gestion est le maître d'œuvre, a pour objectif principal de vérifier le réalisme et la cohérence interne des options retenues par les différents centres de responsabilité. Elle aboutit à la confection de l'avant-projet de budget en vue des négociations budgétaires.

2.2.1.5. 5e étape : Les arbitrages de la Direction

Au cours de réunions, la négociation budgétaire de chaque centre de responsabilité sous l'arbitrage de la Direction permet d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activités, de recettes, de coûts et d'investissements qui seront retenus au niveau de chaque centre.

Une dernière consolidation par le comité budgétaire peut être nécessaire pour aboutir à un « projet de budget ».

2.2.1.6. 6e étape : La mensualisation des budgets

Cette répartition par mois des budgets, qui doit également faire l'objet de négociation sous l'arbitrage de la Direction, doit être menée avec soin puisqu'elle servira de référence au suivi, en général mensuel. Il ya lieu d'éviter toute procédure de découpage en douzième du

budget annuel ainsi que les procédures d'abonnement des frais périodiques (qui perdent leur intérêt pour un suivi des dépenses réelles).

Il est à noter que dans certains organismes publics, il faut une approbation préalable du projet de budget par l'organe délibérant (Conseil d'Administration) suivi d'une correction éventuelle de la Direction Générale. Après quoi, le projet de budget adopté est transmis aux ministères de tutelles.

2.2.1.7. 7e étape : La mise à jour en début d'exercice

Cette recommandation permet de réajuster les budgets en tenant compte des réalités de l'exercice N+1, le budget étant établi en N. Cette étape est facultative.

2.2.2. Le calendrier budgétaire

Selon DEVAUX (2002:151), le budget doit être terminé avant le début de l'année budgétaire, mais ce n'est pas toujours le cas, car il faut démarrer assez tôt et surtout ne pas s'enliser dans les conflits ou dans l'attente des décisions de la concurrence.

Lorsqu'il existe un processus formel de planification, le plan opérationnel est terminé en juillet, ce qui permet de disposer dès cette période des objectifs et politique pour la première année du plan. Aussi, le processus budgétaire lui-même peut ne commencer que début septembre pour être terminé fin décembre : l'essentiel du travail consiste alors pour les opérations à affiner les objectifs et le plan d'action en fonction de l'évolution du plan et à mensualiser les chiffres budgétaires pour faciliter le suivi.

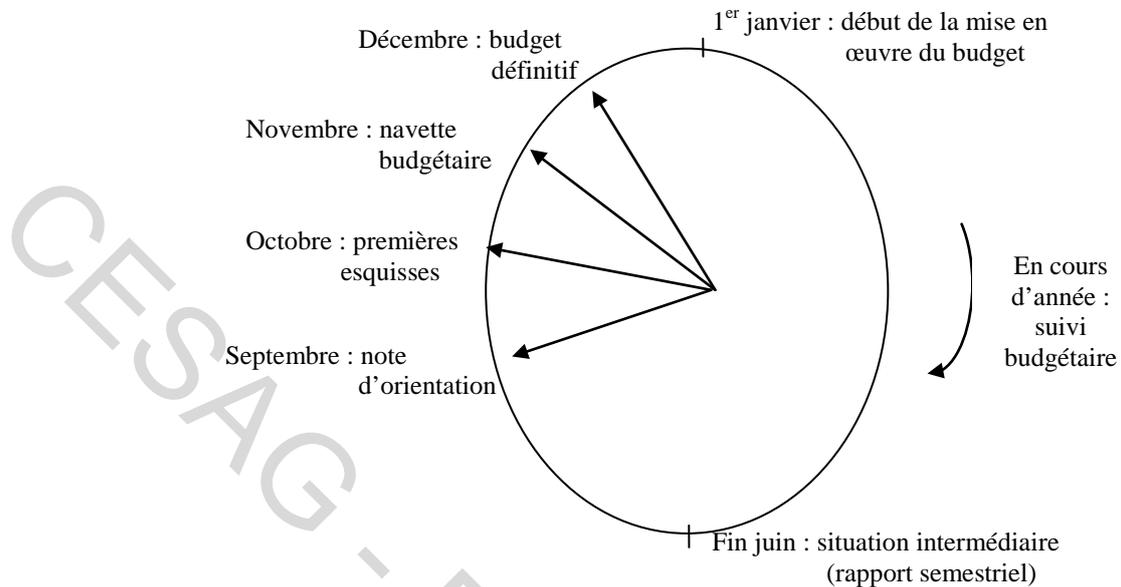
En absence de processus formel de planification, l'élaboration des budgets est plus longue, puisque la Direction générale et les opérationnels doivent préciser la stratégie, les politiques, etc. il est alors fréquent de voir démarrer le travail budgétaire début juillet dans un groupe de quelques milliers de personnes.

Le calendrier indiquera pour chaque semaine le travail budgétaire à réaliser dans les différentes fonctions, soit de façon très précise, en allant jusqu'à la description de toutes les opérations budgétaires en indiquant les responsabilités à chaque stade :

- qui collecte telle information ?
- qui la transmet, sous quelle forme, à quelle date, et à qui ?

- quelle instance est autorisée à prendre telle décision ?

Figure 2 : Le cycle budgétaire



Source : LECLERE (1994:18)

2.3. L'exécution budgétaire

L'exécution budgétaire est la mise en œuvre des activités telles que programmées par le budget de l'entreprise et la saisie en terme monétaire, dans les différentes comptabilités, des ressources consommées et des produits réalisés par les centres de responsabilité.

Pour cela, tout le réseau budgétaire de l'organisation doit observer certaines règles de gestion financière.

Selon CLICHE (2009:135), l'exécution budgétaire se traduit par l'application de procédures internes fondées sur les principes sus-évoqués et la comptabilisation des réalisations budgétaires.

Dès l'adoption du budget, il y a lieu de procéder à :

- la ventilation des dotations budgétaires par centre de responsabilité ;
- la mensualisation des budgets ;
- la définition des délégations à accorder aux différents responsables de centre pour l'exécution de leurs budgets.

L'exécution de tous les budgets se traduit par :

- des décisions en matière de dépenses et de recettes ;
- des décaissements et des encaissements.

En général, avec l'outil informatique, la procédure de saisie des données se fait en deux phases : une comptabilité des engagements (pour le contrôle budgétaire) et une comptabilité générale correspondant à l'exécution des engagements, ces deux comptabilités ayant la même structure que celle du budget.

Selon LECLERE (1994:21), les données budgétaires des différents rapports sont alors centralisées et comptabilisées. Mensuellement et/ou trimestriellement des réunions de suivi budgétaires se tiennent regroupant autour du contrôleur de gestion des responsables de la hiérarchie.

Ainsi l'application des procédures réglementaires par le réseau budgétaire et la production d'informations rapides et fiables doivent permettre l'exercice du suivi et contrôle budgétaire.

2.4. Le suivi contrôle budgétaire

La démarche budgétaire traduit une volonté d'anticipation et de maîtrise du devenir de l'entreprise. C'est cette volonté d'anticipation que nous qualifions de suivi contrôle budgétaire. Pour un exercice donné, les prévisions budgétaires sont de manière conventionnelle établies et divisées mensuellement.

En effet, le suivi contrôle budgétaire est une fonction décentralisée au niveau de chaque responsable d'unité de gestion, particulièrement dans le cadre d'une méthode ascendante. (LOCHARD, 1998:37). Il revient ainsi, à chaque responsable, d'effectuer son propre suivi contrôle budgétaire. Il pourra constater très tôt les incohérences de son système.

En d'autres termes, le suivi contrôle budgétaire est « un système d'alerte qui permet aux responsables d'être informés en cas de dérapage par rapport aux prévisions afin qu'ils réagissent ». (LECLERE, 1994:24). Il consiste donc à comparer le niveau des réalisations par rapport aux prévisions, parfois à établir des corrélations, à faire des analyses et à prendre des décisions. Ainsi, le but du suivi contrôle budgétaire est de mesurer les

réalisations de l'entreprise par rapport à un objectif fixé, c'est un outil de contrôle par les résultats. Il est périodique, lorsque chaque responsable budgétaire rend compte à sa hiérarchie des valeurs réalisées de son département par le système de reporting (rapports ou comptes rendus mentionnant aussi les écarts significatifs observés et les propositions des mesures de sauvegardes).

2.4.1. Le contrôle budgétaire

Selon MARGOTTEAU (2001:217) : « le contrôle succède au suivi et correspond à la constatation et à l'interprétation des écarts. Les écarts sont calculés par la différence entre les éléments réels et les éléments budgétés. Le sens conventionnel de calcul d'un écart est : Réel – Budget ». Le suivi continu permet à l'entreprise de comparer ses réalisations aux prévisions. Cette comparaison laissera apparaître des différences (écarts). Ces derniers doivent être analysés pour que des ajustements soient décidés pour les périodes suivantes. Le contrôle budgétaire permet donc, l'amélioration des performances de l'entreprise. On distingue deux types de contrôle :

- **Le contrôle a priori**

Il s'agit de déléguer l'engagement des montants prévus au budget. Le responsable d'un centre de responsabilité dispose d'une délégation lui permettant d'engager les ressources (financières, humaines ou autres), dans le cadre d'un budget défini. Ce contrôle permet de s'assurer que les dépenses engagées s'inscrivent dans le cadre budgétaire.

Il permet aussi de s'assurer que les dépenses non prévues au budget ne pourraient être engagées sans l'aval préalable de la Direction générale ainsi les risques de dépassement budgétaires peuvent être considérablement limités.

- **Le contrôle a posteriori**

Le contrôle a posteriori consiste à la comparaison des performances avec les prévisions et les réalisations avec les engagements inscrit au budget. Ce suivi sert aussi à :

- informer l'ensemble des responsables hiérarchiques des éventuels écarts ;
- rechercher et analyser les causes de ces écarts ;
- proposer les actions corriger les écarts constatés ;

- procéder éventuellement à l'ajustement du budget ;
- apprécier la performance des responsables budgétaires.

Selon GUEDJ & al. (2009:153), Ce contrôle s'appuiera sur le raccordement avec le système d'information comptable qui doit être intégré et opérationnel, ou alors l'architecture des budgets doit être montée en parallèle avec lui, ce qui permet des délais de traitement et de réaction plus courts. Pour un contrôle efficace, la comparaison doit être rapide. Les mesures à prendre consistent à mettre en place des actions correctives. C'est une phase primordiale du contrôle budgétaire et donc du contrôle de gestion. S'il existe des écarts entre prévisions et réalisations provenant de causes extérieures, les actions correctives sont sans effet sur celles-ci.

En revanche, si elles sont issues de modifications internes structurelles, le budget initial va subir des modifications.

Dans les autres situations :

- les écarts budgétaires positifs seront encouragés ;
- les écarts budgétaires négatifs doivent être annihilés ;
- l'évolution des écarts globaux doit mener à des actions qualité ou de travail sur la motivation.

D'une manière générale, sur le dégagement des écarts, il convient d'effectuer la comparaison de la prévision à l'objectif budgétaire pour en des décisions alors qu'il est encore temps pour agir. Il faut aussi faire la comparaison du réalisé mensuel avec la dernière prévision, et non le budget, pour en tirer des enseignements immédiatement pour la nouvelle prévision.

2.4.2. Les outils du suivi contrôle budgétaire

Le suivi contrôle budgétaire peut être fait grâce au tableau de bord budgétaire et au pilotage de la performance à travers la détermination d'indicateurs pertinents. Cette phase implique généralement une comparaison des performances actuelles et celles budgétisées afin de voir en temps réel où et comment les opérations sont conduites.

2.4.2.1. Le tableau de bord budgétaire

Selon NIESSEN & CHANTEUX (2005:298) : « le tableau de bord budgétaire aussi appelés tableau de reporting, les tableaux de bord budgétaires visent à présenter de manière synthétique les données réelles, les prévisions et les écarts, tant de coûts que de recettes. Le but de ces tableaux est de comparer des valeurs et de mettre à jour les écarts entre elles. Ainsi, on peut vouloir comparer :

- les données réelles d'un mois avec les prévisions budgétaires pour ce mois ;
- les données réelles de plusieurs mois cumulés avec les prévisions budgétaires pour ces mêmes mois ;
- les données réelles de plusieurs mois cumulés avec le budget annuel ;
- les données réelles d'un mois avec les données réelles de ce même mois au cours de l'année précédente ;
- les données réelles de plusieurs mois cumulés avec les données réelles de ces mêmes mois au cours de l'année précédente ;
- etc. ».

Ces éléments permettent au gestionnaire de s'inspirer pour construire leur propre outil de reporting budgétaire.

Selon Gervais (2005:635) : « Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités ». Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités. Pour LEROY (1998:37), le tableau de bord est un outil qui indique au manager, comment fonctionne son organisation, et ce qui s'y passe permettant d'engager les actions idoines en vue d'atteindre les objectifs désirés. Il constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réactivité des managers.

Le tableau bord remplit cinq fonctions selon Gervais (2005:638) :

- il est d'abord un système d'alerte, il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal. Ainsi, libéré de l'analyse de ce qui est conforme, le gestionnaire a de meilleures chances de réagir plus vite et au bon endroit ;
- il est ensuite un déclencheur d'actions ou d'enquêtes. Il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problèmes, il oriente les corrections à mener ainsi que les pistes à explorer avant d'agir ;
- le tableau de bord assume également une fonction de contrôle de l'autonomie conférée. La délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du déléguant des moyens de surveillance. Le tableau de bord remplit ce rôle, puisqu'il permet aux dirigeants de chaque niveau d'apprécier les résultats obtenus par leurs subordonnés et de rendre compte à leurs déléguants de leurs propres performances ;
- il facilite la communication et la motivation. En rendant possibles la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord favorise l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun). Il contribue par ailleurs à la motivation du personnel, dans la mesure où il fournit des informations plus objectives, plus claires pour les évaluations, et où il autorise l'autocontrôle, en donnant à chacun toute l'information indispensable pour effectuer un travail de qualité ;
- il sert aussi à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe. A chaque échelon, il doit comprendre des informations latérales (des indicateurs de mise en contexte), afin de ne pas oublier la nécessaire solidarité intercentre. Si l'on pousse ce principe jusqu'à son terme, une mission peut faire l'objet d'une responsabilité partagée entre plusieurs unités. Des indicateurs permettant d'apprécier son exécution seront incorporés dans les tableaux de bord des responsables et il sera demandé à chacun d'eux de prendre conjointement les décisions nécessaires pour la mettre en œuvre.

2.4.2.2. Le pilotage de la performance budgétaire

Plusieurs termes servent à désigner la performance, du moins sous certaines formes :

- l'efficacité ;
- l'efficience ;
- l'économie.

Selon SELMER (1998:41) « la performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets, et non pas abstraits et flous. La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité. On attend en effet du manager qu'il soit efficace.

Toutefois, les managers n'ont jamais carte blanche pour réaliser la performance qui leur est demandée ; ils sont toujours « sous contrainte de coût ». En conséquence, un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de coût souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire. On attend du manager qu'il soit aussi efficient. Efficacité et efficience recouvrent bien deux aspects distincts de la performance, car on peut parfaitement être efficace sans être efficient et inversement ».

Le choix des critères de performance est important car il s'agit de partir de la réalité, rechercher des critères qui la représentent, proposer des mesures, les rattacher à des normes.

▪ Les indicateurs de performance

Selon VOYER (1999:81), mesurer les réalisations doit permettre d'apprécier les performances de chacun. Il est donc nécessaire de définir les indicateurs mesurant le niveau d'activité réellement effectué par rapport à ce qui était prévu, les indicateurs comptables mesurant les ressources octroyées et consommées, et les indicateurs qualitatifs mesurant le respect des contraintes ou des objectifs fixés.

La stabilité des prévisions budgétaires, pour ne pas dire leur immuabilité, offre un avantage important qui est de fournir une référence pour évaluer les efforts effectués par les

différents responsables d'activités ou de services pour atteindre les objectifs qui leurs sont assignés dans le respect des moyens octroyés. La remise en cause éventuelle de l'annualité des budgets, ou la révision trimestrielle des prévisions, entraînent la disparition de ce cadre de référence. En effet, dès lors que les prévisions peuvent être modifiées pour mieux prendre en compte l'évolution de l'environnement de l'organisation, il devient très difficile de justifier auprès des employés le maintien d'une référence qui n'est plus celle adoptée pour prévoir l'activité de l'organisation. Il est alors nécessaire de déconnecter les systèmes d'incitation et de motivation du processus budgétaire ou, en tout cas, de les orienter autrement.

Dans les services, où l'activité est fortement récurrente, la base la plus simple et la référence historique. Au lieu de déterminer des incitations en fonction des prévisions budgétaires, qui sont elles mêmes le reflet des réalisations antérieures, ces incitations doivent être élaborées à partir des réalisations passées, et en fonction d'un engagement portant sur des gains de productivité ou d'efficacité.

Le découplage entre les systèmes d'indication et de motivation apparaît plus aisé dans les activités de services que dans les activités industrielles, dans la mesure où la réussite d'une stratégie passe rarement par le contrôle tatillon des ressources mises en œuvre, mais plutôt par le suivi régulier de l'avancement de l'organisation par rapport aux objectifs préalablement définis. Les mesures incitatives devront donc être réorientées vers des indicateurs plus qualitatifs, destinés à mesurer le degré d'atteinte des objectifs.

- **Les indicateurs d'activité**

Selon PIGE (2011:89), lors de la phase de prévision budgétaire, les ressources sont normalement octroyées de façon cohérente avec les prévisions d'activité effectuées. Ainsi une association subventionnée par la ville, et exerçant les fonctions d'école de musique, doit déterminer en début d'année la fréquentation attendue en termes de nombre d'élèves par niveau d'apprentissage et par instrument. Ces indicateurs d'activité permettront de déterminer les besoins en termes de professeurs et d'heures de vacation, mais également les besoins éventuels en termes de locaux supplémentaires si le bâtiment héberge plusieurs associations.

Si aucun contrôle a posteriori n'est effectué, chaque association aura naturellement tendance à maximiser sa prévision d'activité afin d'accroître le volume des subventions et des ressources qui lui sont accordées. Si un contrôle est effectué, il devient alors très important de définir a priori, les clefs permettant d'apprécier l'activité de telle ou telle association, parfois en comparaison les unes avec les autres.

Pour les grandes organisations ayant adopté une approche budgétaire par les processus, cette phase est encore plus cruciale. Comme nous l'avons déjà souligné, les centres d'activité, qui constituent l'élément de base du système budgétaire, se trouvent au croisement des directions hiérarchiques fonctionnelles, qui attribuent et contrôlent les ressources, et des directions de processus, qui consomment les activités fruits de ces ressources.

Le seul moyen d'aboutir à un relatif consensus, entre des appréciations distinctes sur les besoins des différents centres d'activités, est de définir des indicateurs d'activité impliquant les différents directeurs de processus et recevant l'aval du directeur hiérarchique. Chaque directeur de processus fait alors part de ses besoins prévisionnels mesurés sur une base quantitative (on parlera alors d'inducteurs d'activités) et, en fonction du niveau cumulé d'activité envisagé pour le centre d'activité concerné, le directeur hiérarchique pourra effectuer les arbitrages en termes de dotation de ressources.

▪ **Les indicateurs comptables**

Selon GIRAUD & al. (2008:215), pour réaliser les objectifs qui lui sont assignés, chaque service doit disposer de ressources. Dans le cadre du système budgétaire, ces ressources doivent être transcrites sous forme monétaire. Il est alors indispensable de s'entendre sur la définition des indicateurs comptables mesurant ces ressources. Des questions très simples peuvent ainsi être formulées :

- quel est le coût d'un poste de travail ?
- quel est le coût d'un bureau ?
- quel est le coût de la supervision ou de la prestation de conseil ?
- en cas de vente d'une prestation globale intégrant plusieurs services, comment effectuer la répartition de la vente entre eux ?

Pour ne répondre qu'à la première question, si un service estime avoir besoin d'un employé supplémentaire, faut-il imputer budgétairement le coût de la rémunération, faut-il y ajouter le coût de suivi par le service du personnel, faut-il intégrer les coûts de formation qui seront inéluctablement nécessaires pour renforcer l'adhésion du personnel aux valeurs de l'entreprise, etc.

Les indicateurs comptables peuvent aussi servir à déterminer des objectifs. Par exemple, on peut évaluer le responsable des ventes pour une zone géographique sur le chiffre d'affaire qu'il procure ou sur son volume de marge ou encore sur sa marge nette après déduction des frais afférents à son poste de travail. Dans tous les cas, ces indicateurs de performance impliquant une évaluation du travail effectué par le responsable, il est nécessaire de définir a priori les indicateurs retenus.

Dans le cas d'un processus, le responsable est fréquemment évalué sur la marge nette qu'il dégage avant couverture des frais de direction de l'entreprise. Mais, étant donné que le processus fait appel à de multiples activités, la négociation ou l'appréhension du coût de ces différentes activités aura une très forte incidence sur la capacité du directeur de processus à dégager une marge nette positive et significative.

- **Les indicateurs qualitatifs**

Selon GIRAUD & al. (2008:216), la performance n'est pas seulement financière, elle intègre généralement des indicateurs qualitatifs qui n'auront de conséquence financière qu'à moyen ou long termes. On sait ainsi que la construction d'une image de qualité est un processus lent et fragile qui met du temps à se matérialiser dans la conscience des clients, mais qui peut être remis en cause du jour au lendemain en cas de défaillance remarquée d'un des éléments de cette qualité. Le système budgétaire doit donc intégrer un certain nombre d'indicateurs qui constituent le plus souvent des paramètres minima à respecter. Le développement et la survie de l'entreprise dépendent, non seulement de sa capacité à être rentable, c'est-à-dire de sa capacité à appréhender des processus sur lesquels elle détient des facteurs clés de succès, mais aussi de sa capacité à respecter de façon permanente un certain nombre d'indicateurs qualitatifs. Le véritable contrôle budgétaire est indissociable de l'utilisation d'indicateurs non monétaires permettant de mesurer les facteurs clés de succès.

2.5. Les outils de gestion budgétaire

L'informatique ayant pris une place importante de nos jours il est important de faire ressortir son rôle afin de permettre aux acteurs de la gestion budgétaire d'avoir tous les outils nécessaires, utiles et à jour.

2.5.1. Le rôle de l'outil informatique

L'utilisation de l'ordinateur accroît considérablement la qualité, la fiabilité, la précision et la rapidité du traitement de l'information et améliore, en particulier l'efficacité du système budgétaire. L'outil informatique permet par exemple à la phase d'élaboration des budgets, entre autres, et de faciliter les stimulations et les consolidations. Selon GERVAIS, (1994: 179), tout système informatique servant un processus de gestion budgétaire devrait avoir les propriétés suivantes :

- **Au niveau de la saisie de l'information**

la saisie doit pouvoir s'effectuer rapidement, si possible en cours de la réalisation de l'opération (comptabilité des engagements, facturation électronique) ou au plus tard peu de temps après l'exécution de celle-ci ; il est souhaitable également que l'information stockée puisse être actualiser facilement au fur et à mesure du déroulement du temps (recours à des mémoires temporaires pour des évaluations provisoires, mise à jour permanente des comptes d'inventaires et d'amortissement pour sortir le résultat d'exploitation mois par mois...) l'efficacité des actions correctives en dépend.

- **Au niveau du traitement de l'information**

Une partie importante du travail en gestion budgétaire consiste à construire des tableaux. L'outil informatique doit permettre de les concevoir, de les remplir, d'effectuer les calculs qu'ils contiennent, de les vérifier et de les corriger.

Comparés, aux calculs scientifiques, les calculs budgétaires sont simples, très répétitifs mais ils portent sur beaucoup de données : la capacité mémoire du matériel et le mode de programmation devront en tenir compte.

Il est essentiel, aussi, que les programmes utilisés puissent faire des stimulations et consolider (ou agréger) des données.

▪ **Au niveau de la communication de l'information**

Le contrôle budgétaire pousse à l'utilisation d'un modèle conversationnel, afin d'obtenir uniquement l'information essentielle et de ne pas être submergé par une foule d'écarts sans intérêt. Cela demande un accès direct aux articles recherchés et l'usage d'écrans de visualisation avec des possibilités d'impression. Vu que la communication en contrôle de gestion se matérialise d'abord par des rapports écrits, l'emploi de progiciels permettant de réaliser commodément de tels documents est à envisager.

La diffusion de l'information doit enfin être large et rapide, mais il faut prévoir de limiter l'accès à certaines parties de la base de données (afin d'empêcher la fraude ou la manipulation, ou plus simplement pour éviter que n'importe qui ne puisse avoir accès à des données considérées comme confidentielles). En réponse à ces différents besoins, les sociétés de services informatiques et les constructeurs de matériels proposent actuellement deux (2) grandes catégories de solutions :

- les tableurs et les logiciels intégrés développés sur des micro-ordinateurs ;
- les logiciels de modélisations financières (LMF) fonctionnant sur divers types de matériels et notamment les gros systèmes.

2.5.2. Les tableurs et les logiciels intégrés ou interfacés

2.5.2.1. Les tableurs

Selon VOYER (1999: 33), les tableurs répondent aux besoins de traitement de l'information, interfacés ou intégrés à une base de données et un traitement de texte, ils résolvent la plupart des problèmes rencontrés en gestion budgétaire.

Les tableurs sont de véritables feuilles de calcul électroniques. Ils évitent l'usage de la règle, du crayon et de la calculatrice pour dessiner remplir de longs tableaux de calcul.

2.5.2.2. Les logiciels intégrés

Selon VOYER (1999:33), les logiciels intégrés (tels Symphony, Open Access, etc.) proposent différents modules (bien souvent un tableur, un traitement de texte, un logiciel graphique, une base de donnée et/ou un module de communication) organisés autour d'un logiciel de base qui est le tableur (pour Symphony, ...), la gestion de fichiers (pour Open

Acess, ...) ou le traitement de texte. Chaque module ayant un mode d'utilisation identique, son apprentissage s'en trouve grandement facilité.

2.5.3. Logiciels de modélisation financière (LMF)

Selon GERVAIS (1994:190), les logiciels de modélisations financière (type : FCS, One Up, System W,...) correspond à des langages de quatrième génération qui privilégient la fonction calcul. Ils ont des fonctionnalités proches des tableurs ou des logiciels intégrés, mais, étant bien souvent disponibles sur des gros systèmes, des minis et/ou des micro-ordinateurs, leurs performances s'en trouvent accrues.

Ce deuxième chapitre nous a permis, dans un premier temps, de connaître les différentes étapes du processus budgétaire. Ensuite, nous avons abordé les outils propres à la gestion budgétaire. Enfin, nous avons abordé le rôle de l'informatique dans la tenue d'une bonne gestion budgétaire.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

L'objet de ce chapitre est de présenter les méthodes de collecte et de traitement des données. Ce chapitre se compose de deux éléments à savoir le modèle d'analyse d'une part et la méthode d'analyse des résultats d'autre part. La revue de littérature sur la gestion budgétaire nous permet de comprendre ce concept à travers ses différentes définitions.

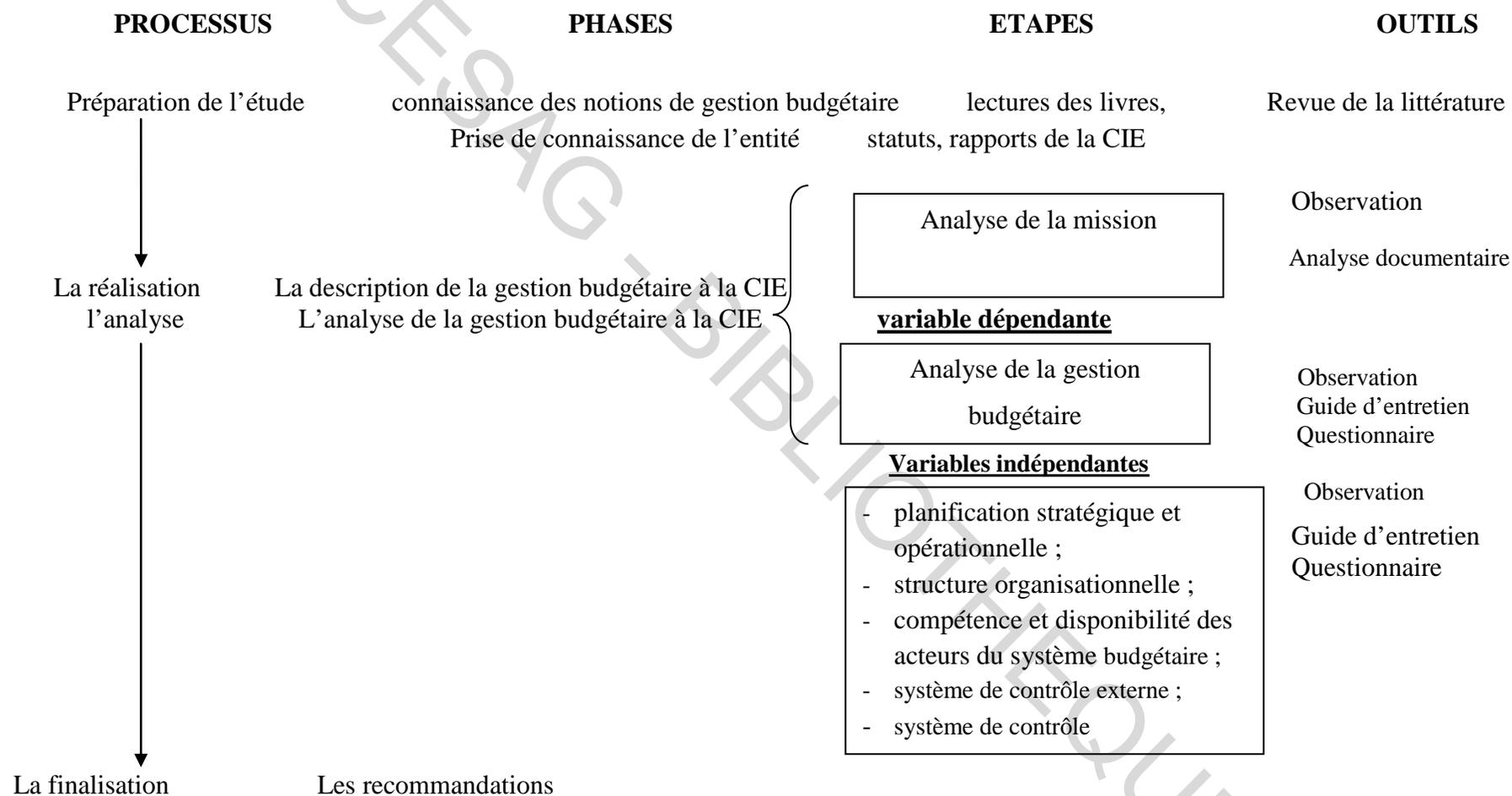
3.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse ci-dessous présente les étapes par lesquelles nous passerons pour réussir au mieux notre analyse de la gestion budgétaire de la CIE. Il s'agira d'abord pour nous de préparer notre étude par une revue de littérature pour s'imprégner des notions de gestion budgétaire et prendre connaissance de la structure d'accueil. Ensuite, de faire l'analyse du processus budgétaire de la CIE à partir des variables dépendantes et indépendantes que nous avons identifiées et enfin de faire des recommandations.

Les variables indépendantes, c'est-à-dire celles qui influent sur la pratique de la gestion budgétaire dans l'entreprise ;

La variable dépendante qui subit l'influence des variables indépendantes, mais qui également, rétroagit sur certaines: la pratique de la gestion budgétaire.

Figure 3 : Schéma modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2. Collecte et analyse des données

Pour un meilleur éclairage sur les aspects les plus importants du système budgétaire au sein de la CIE nous avons utilisé plusieurs techniques à savoir le questionnaire, le guide d'entretien, l'analyse documentaire.

3.2.1. Le questionnaire (Annexe 1, page 83)

Il est constitué de questions ouvertes afin que l'intervenant puisse donner son point de vue détaillé et précis. Il traite de la procédure d'élaboration, de l'exécution et du contrôle du budget d'une part, du reporting et du tableau de bord d'autre part. Ce questionnaire est soumis aux personnes chargées des différents éléments cités ci-dessus.

Un questionnaire a été soumis sur support papier au :

- correspondant budgétaires du CME, correspondant budgétaire de la Direction Prestation Sociale;
- sous-directeur service informatique, sous-directeur reporting ;
- chef de service de la trésorerie, chef de service de la comptabilité générale, chef de service des études économiques.

3.2.2. Le guide d'entretien (Annexe 2, page 87)

Le guide d'entretien a été élaboré pour les 6 agents de la Direction du Budget et du Contrôle de Gestion (DBCG) de la CIE I. Il permet de connaître :

- les attributions du service budget et du contrôle de gestion,
- la structure organisationnelle dudit service
- les outils utilisés,
- la comptabilité de gestion utilisée,
- les différents types de reporting et tableaux de bord utilisés au sein de la DBCG et leur périodicité.

3.2.3. L'analyse documentaire

Les procédures budgétaires, les notes de points gestion juin 2012 , le rapport d'activité 2011 sur la gestion de la trésorerie, les bilans comptables (exercice 2011) ont permis

d'appréhender la conception budgétaire de la CIE. Pour effectuer cette analyse, il nous paraît primordial de présenter un tableau des indicateurs de mesure des variables indépendantes.

Tableau 1 : Indicateurs de mesure des variables indépendants

VARIABLES	COMPOSANTES	INDICATEURS	MESURES
Planification Stratégique et opérationnelle	Objectifs stratégiques financiers	Mise en œuvre des objectifs stratégiques	Etat de réalisation des objectifs stratégiques
	Plan opérationnel financier	Mise en œuvre des programmes d'actions	Etat de réalisation budgétaire
Structure organisationnelle	Organigramme	Formalisation ou non formalisation	Exhaustivité de l'organigramme
	Centre de responsabilité	Délimitation des responsabilités	Manuel de procédures ou fiches de poste
Compétence et disponibilité des acteurs du système budgétaire	Formation	Niveau de formation	Diplômes obtenus
	Expérience professionnelle	Poste occupé	Niveau de réalisation des tâches confiées
Système de contrôle externe	Conseil d'administration	Délibération du CA sur l'état de la trésorerie	Recommandation sur la trésorerie
Système de contrôle interne	Audit interne	Respect de la procédure budgétaire et de la trésorerie	Nombre de faiblesses décelées par l'audit
	Contrôle de gestion	Suivi des objectifs budgétaires et de la trésorerie	Ecart sur les prévisions

Source : nous-mêmes

3.3. Méthode d'analyse des résultats

Les informations obtenues par le biais des différents outils de collecte utilisés, ont été traitées en rapport avec le modèle d'analyse et sur les points clés de la gestion budgétaire (cf. partie sur la pratique) pour obtenir des résultats. En somme, nous allons nous appuyer sur la partie théorique pour effectuer notre analyse en tenant compte des spécificités de la CIE.

Ce chapitre nous permet de faire ressortir tous les éléments sur lesquels va s'appuyer la collecte d'information et de traitement des résultats de cette étude. Notre méthodologie est basée sur la revue de littérature de la doctrine budgétaire, sur le guide d'entretien, le questionnaire et aussi l'observation. L'utilisation de ces outils vise la recherche d'informations susceptibles de nous éclairer au maximum sur les activités, l'organisation et, le processus budgétaire de la CIE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion partie 1

Cette première partie à été consacrée à la revue de la littérature, qui nous a permis de connaître les différentes notions que renferme le terme de gestion budgétaire ainsi que les étapes qui la composent et les acteurs de celle-ci.

Ainsi la prise en compte des facteurs déterminants dans le processus de gestion budgétaire, nous a été très utile dans l'élaboration d'un modèle d'analyse servant de guide pour aborder la problématique de la gestion budgétaire de la CIE.

PARTIE 2 :

**CADRE PRATIQUE DE L'ANALYSE DE
LA GESTION BUDGETAIRE : CAS DE LA
COMPAGNIE IVOIRIENNE D'ELECTRICITE**

La gestion budgétaire au sein de la CIE est un élément essentiel dans la mesure où elle doit aider à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés pour l'année prochaine à savoir entre autres la réduction du déficit financier du secteur et l'optimisation de l'utilisation des ressources. Il est important de noter que la CIE va maintenant au-delà des frontières de la Côte d'Ivoire pour desservir en électricité quelques pays de la sous région. Par conséquent une bonne gestion budgétaire lui permettra de faire face à cette demande importante en électricité et d'améliorer son résultat.

Aussi est-il important de préciser que la deuxième partie de notre étude portera sur « le cadre pratique de l'analyse de la gestion budgétaire à la CIE » et s'articulera autour de trois chapitres :

- dans le premier chapitre, nous présenterons la CIE ;
- dans le deuxième chapitre, nous ferons la description de la gestion budgétaire de l'entité qui nous reçoit en passant par les différentes phases de planification appliquées à la CIE ;
- et le troisième traitera des forces et faiblesses décelées lors de notre analyse.

Enfin, nous formulerons des recommandations.

Chapitre 4 : Présentation de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE)

La ville d'Abidjan fut électrifiée vers 1940, à cette époque toutes les installations étaient exploitées par la Direction des travaux publics. En 1952, la gestion de l'électricité fut confiée à l'Energie Electrique de Côte d'Ivoire (EECI) qui s'est employée à développer les installations existantes, à étendre ses structures afin d'assurer convenablement les besoins en énergie de la population.

Mais la persistance des problèmes financiers dans la gestion du secteur énergétique dans les années 1980 a conduit l'Etat Ivoirien à céder la gestion technique, administrative et financière le 12 Août 1990 au groupe BOUYGUES qui créa la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE).

L'EECI fut ainsi privatisée donnant naissance à la CIE le 1^{er} Novembre 1990 par décret ministériel n° 90-1389 de Novembre 1990.

La convention signée avec l'Etat de Côte d'Ivoire arriva à son terme le 31 Octobre 2005. Le renouvellement de ce contrat a suscité des remous tant au niveau national qu'à l'intérieur même de l'entreprise. Cependant, à la suite de négociations avec l'autorité concédante, la CIE obtient le renouvellement de son contrat pour une durée de quinze (15) ans à compter le 12 Octobre 2005. Il faut cependant, noter que ce nouveau contrat, l'Etat manifeste sa volonté de prendre part au capital de la CIE. Le taux de participation de l'Etat de Côte d'Ivoire sera fixé à 15% des 14 milliards de capitalisation. L'Etat en tant qu'actionnaire a un droit de regard effectif sur toutes les décisions qui seront prises à la CIE.

4.1. Historique, cadre juridique et activités de la CIE

Nous aborderons les aspects essentiels relatifs à la Compagnie Ivoirienne d'Electricité.

4.1.1. Historique

La Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE) a vu le jour il y a vingt deux ans. Société privée gérant un service public, la C.I.E est née des cendres de l'ancienne EECI (Energie Electrique de Côte d'Ivoire) qui elle, était une société publique.

Notons cependant, que l'histoire de l'électricité a débuté en Cote d'Ivoire en 1910 avec l'électrification des deux premières capitales : Grand-Bassam et Bingerville. La ville d'Abidjan, grâce à son développement rapide fut électrifiée en 1940. L'exploitation de l'électricité assurée alors par la Direction des Travaux Publics (DTP) fut confiée à partir de 1952 à l'ECCI pour une durée de 40 ans. Chargée de la production, du transport, de la distribution de l'énergie électrique, de l'extension du réseau électrique et du renouvellement des ouvrages, ECCI à la faveur du miracle économique ivoirien durant la décennie 1970 réalisa une augmentation importante des capacités de production, une extension du réseau électrique et une valorisation des ressources énergétiques nationales, en particulier l'hydroélectrique. Le vent de la crise économique de 1980, n'épargnera pas l'entreprise. En effet, la conjoncture internationale à l'époque mettant à nu les faiblesses du modèle économique keynésien, contribua à l'effritement des entreprises dites publiques. Ainsi, le secteur de l'énergie ivoirien confronté au début des années 1990, à des difficultés de plusieurs ordres (insatisfaction de la clientèle, difficultés organisationnelles, mauvaise gouvernance, insuffisances techniques, trésorerie déficitaire...) fut restructuré.

En effet, dans le souci d'assainir la gestion et d'en améliorer les performances, les autorités ivoiriennes annoncèrent par décret n° 90-1389 du 15 Octobre 1990 la concession de la gestion du secteur de l'électricité à un opérateur privé. La C.I.E fut donc désignée le premier Novembre 1990 au titre d'une convention de concession pour assurer les missions de production, de transport et de distribution de l'énergie électrique.

4.1.2. Cadre juridique

La Compagnie Ivoirienne d'Electricité est une société de droit privé Ivoirien constituée sous la forme d'une Société Anonyme avec Conseil d'Administration et ayant un capital social de 14 000 000 000 F.

Tableau 2 : Tableau récapitulatif de la répartition du capital

Son capital est reparti dans le tableau ci-dessous (Francs CFA).

ACTIONNAIRES	PARTS
FINAGESTION	54% soit 7 560 000 000 F
INVESTISSEURS PRIVES IVOIRIENS	26% soit 3 640 000 000 F
ETAT DE CÔTE-D'IVOIRE	15% soit 2 100 000 000 F
FCP CIE	5% soit 700 000 000 F

Source : bulletin statistique 2011

4.1.3. Activités de la CIE

Les activités de la CIE tournent autour de trois métiers de base à savoir : la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique. Il est impérieux de noter que ces activités cadrent avec la concession de service public signée entre elle et l'Etat de Côte-d'Ivoire étant donné que cette convention de concession porte sur les activités citées plus haut.

4.1.3.1. Activité PRODUCTION

L'activité de production de la CIE tourne autour de toutes les unités de production d'électricité du service concédé. En effet, cette activité passe par la production hydraulique d'une part avec les différents barrages et par la production thermique d'autre part avec les centrales thermiques.

4.1.3.2. Activité TRANSPORT et MOUVEMENT D'ENERGIE

Ces deux activités sont liées :

Relativement au Transport, il est un intermédiaire incontournable entre la production et la distribution. Le réseau de Transport d'énergie électrique se compose de lignes et de postes

hautes et très haute tension permettant d'acheminer l'énergie produite depuis les centrales vers les centres de consommation dans les conditions optimales.

Relativement au Mouvement d'énergie, il s'agit de la gestion du flux d'énergie électrique qui sert à l'alimentation des postes sources de distribution moyenne tension (tension HTA) et des postes d'interconnexion HTB des pays étrangers en veillant à satisfaire à tout moment les critères de sécurité, de Qualité et d'Economie du produit électricité.

4.1.3.3. Activité DISTRIBUTION

Avec cette activité, il s'agit d'une part de la satisfaction des demandes implicites et explicites des clients de la CIE, du concédant et des tiers et d'autre part du volet commercial de CIE quant à la desserte des clients en électricité.

4.2. Structure organisationnelle

Pour une meilleure organisation, La CIE selon son nouvel organigramme est découpée en quatre (04) pôles à savoir :

- le pôle Distribution
- le pôle Gestion Finance et Logistique
- le pôle Production, Transport et Mouvement d'Energie
- le pôle Relations Sociales et Communication

IL est important de noter que les différents pôles sont sous la responsabilité de Trois (03) DGA d'une part pour les pôles Gestion- Finance- Logistique / Transport-Production et Mouvement d'Energie / Relations Sociales et Communication et du Secrétaire Général d'autre part qui a en charge le pôle Distribution.

Ces différents pôles comportent en leur sein des Directions. Ces dernières sont regroupées d'une part en Directions Fonctionnelles et d'autre part Directions Opérationnelles.

4.2.1. Les Directions Fonctionnelles

Les directions fonctionnelles s'occupent des charges administratives et de la production de tous les documents nécessaires aux prises de décisions. Elles servent d'unité de soutien aux directions opérationnelles.

4.2.1.1. La Direction Générale (DG)

La Direction Générale définit la politique générale de la société en fixant les objectifs et en donnant les moyens aux différentes structures pour les atteindre.

4.2.1.2. Le Secrétariat Général (SG)

Le secrétariat Général assure :

- la gestion des relations avec l'autorité concédante (l'Etat et ses délégués) ;
- la gestion des assurances ;
- le suivi des relations avec les structures de coopération technique internationale.

4.2.1.3. La Direction du Budget et du Contrôle de Gestion (DBC)

Cette Direction est en charge de l'élaboration et du suivi budgétaire, de la comptabilité analytique, de l'élaboration des tableaux de bord et du reporting.

4.2.1.4. La Direction Finance et Comptabilité (DFC)

Elle est en charge de toutes les questions liées à la finance, à la comptabilité et à la fiscalité.

4.2.1.5. La Direction Logistique (DL)

Elle est en charge des achats de matériel, de la gestion des stocks, de l'entretien du matériel et de la gestion du parc automobile.

4.2.1.6. La Direction des Etudes Economiques (DEE)

Elle est chargée de l'élaboration et mise à jour des Business plan, d'évaluer l'impact des nouveaux projets d'investissement du secteur électricité sur les Business plan, du suivi de l'évolution et de la mise à jour des indices statistiques.

4.2.1.7. La Direction des Ressources Humaines (DRH)

Elle est en charge d'élaborer une politique de gestion de personnel et de développement des ressources humaines, d'organiser le recrutement du personnel, d'assurer le bon déroulement et le suivi des carrières du personnel.

4.2.1.8. La Direction de la Communication du Marketing et de la Documentation (DCMD)

Elle est chargée d'assurer la communication interne et externe de la CIE et d'organiser le traitement de l'information et l'archivage de la CIE

4.2.1.9. La Direction des Systèmes d'Informations rattachée au GS2E (DSI)

Elle est chargée de concevoir, mettre en œuvre et exploiter l'architecture système, réseau et sécurité, d'assurer le déploiement et l'exploitation des logiciels métiers et des équipements informatiques, d'assister dans l'utilisation des outils informatiques et enfin d'installer et assurer la maintenance des équipements informatiques et de télécommunications.

4.2.2. Les Directions Opérationnelles

Les directions opérationnelles participent directement à la réalisation de l'objectif de l'entreprise. Elles sont chargées de la production, du transport et de la distribution de l'énergie électrique.

4.2.2.1. La Direction de la Production d'Énergie (DPE)

Cette Direction produit l'énergie sous deux formes. Il s'agit d'une part de la production thermique avec les centrales (AZITO, CIPREL, FOXTROT, AGGREKO) et d'autre part de la production à partir de barrages hydraulique (AYAME 1&2, TAABO, KOSSOU, BUYO, FAYE et UTAG)

4.2.2.2. La Direction du Transport d'Énergie et des Télécommunications (DTET)

Cette Direction assure le transport et l'énergie des centres de production aux postes frontières qui sont les unités d'accueil de l'énergie produite. C'est à partir de ces unités,

que la Direction Centrale de la Distribution prend possession du stock d'énergie produit en vue de la distribution dans les ménages et les entreprises.

4.2.2.3. La Direction des Mouvements d'Énergie (DME)

Elle fait partie des structures opérationnelles de la Compagnie Ivoirienne d'électricité. Elle constitue à travers son rôle, un nœud important pour les informations d'exploitation et de maintenance du système électrique ivoirien. Sa mission est d'assurer la coordination de l'exploitation du réseau électrique interconnecté haute tension (tension HTB). Elle gère le flux d'énergie électrique pour alimenter les postes sources de distribution moyenne tension (tension HTA) et les postes d'interconnexion HTB des pays étrangers en veillant à satisfaire à tout moment les critères de **Sécurité**, de **Qualité** et d'**Economie** du produit électricité.

4.2.2.4. Direction Centrale de la Distribution (DCD)

Direction Centrale de la Distribution est composée de 12 Directions Régionales dont 4 à Abidjan et 8 à l'intérieur. Elle permet de maintenir la continuité et améliorer la fourniture d'électricité par une exploitation dynamique des postes, des réseaux de distribution et des centrales isolées (conduite, maintenance préventive et curative). Elle aide aussi à pérenniser les ressources financières de l'entreprise par la fiabilisation du système relevés facturation-recouvrement.

4.2.2.5. Direction des Etudes et Maître d'Œuvre (DEMO)

Elle mène toutes les études et exécute des travaux liés à l'activité de la CIE. Elle est aussi chargée de signer une convention périodique pour le compte l'Etat. Elle est aussi chargée de signer une convention périodique pour le compte de l'Etat.

4.3. Présentation de la Direction du Budget et du contrôle de Gestion (DBC)

Avec un système électrique interconnecté, la CIE alimente en 2007, plus de 2500 localités en Côte d'Ivoire (plus de 1 000 000 clients). Elle assure l'exportation de l'énergie électrique vers le Ghana, le Bénin, le Togo, le Mali ainsi que le Burkina Faso dans le cadre de contrats d'exportation signés avec la VRA pour le Ghana, la CEB pour le Bénin et le Togo, et la SONABEL pour le Burkina Faso. Le système électrique de la CIE fait partie de

l'amorce d'un vaste système électrique ouest africain. Pour assurer un fonctionnement optimal de ses activités, la CIE a opté pour une forme d'organisation décentralisée. Dans ce cadre, et pour appuyer efficacement le déploiement de la stratégie, la compagnie s'est dotée d'une direction exclusivement dédiée au budget et au contrôle de gestion. Pour mener à bien ses activités, la Direction Générale a confié à la DBCG la mission de :

- faire évoluer le système d'information de gestion permettant l'élaboration et le suivi des plans opérationnels et des budgets, et fournissant les données nécessaires à l'étude des prises de décisions ;
- définir les méthodes, assurer le processus et coordonner l'élaboration et le suivi des plans des budgets de fonctionnement et d'investissement ;
- assister la Direction Générale et les autres Directions dans l'évaluation et le suivi des plans et budgets, et l'analyse économique de décision à prendre ;
- assurer le contrôle de gestion des entités de l'entreprise.

Compte tenu de sa mission et du processus dont elle assure la maîtrise, la DBCG a des responsabilités envers ses clients internes (la DG et les autres Directions), ses clients externes (FINAGESTION²), et elle dépend à cet effet des fournisseurs (en termes de données) que sont les unités opérationnelles et fonctionnelles de CIE.

Tableau 3 : Responsabilité de la DBCG

CLIENTS	EXIGENCES
DG	Disposer d'un tableau de bord lui permettant de contrôler l'activité de l'entreprise.
FINAGESTION	Disposer des éléments du reporting et des prévisions budgétaires dans les délais afin de consolider les résultats du groupe.
AUTRES CLIENTS	- Disposer des budgets notifiés dans le temps afin de pouvoir mener à bien leurs activités ; - Disposer des réalisés comptables dans les délais brefs afin de suivre efficacement leur budget.

Source : manuel qualité CIE-DBCG

² Société de droit français représentant BOUYGUES dans les entreprises en Afrique.

Pour mener à bien cette mission, elle est organisée en quatre (4) sous directions :

- une sous direction en charge de l'élaboration budgétaire et de la comptabilité analytique ;
- une sous direction en charge du reporting et des tableaux de bord
- une sous direction contrôle exploitation ;
- une sous direction du parc et gestion de véhicules.

Après avoir décrit la structure d'accueil et la direction au sein de laquelle nous avons travaillé, nous allons maintenant décrire le processus de gestion budgétaire propre à la CIE.

Chapitre 5 : Description de la gestion budgétaire à la CIE

La CIE consciente de l'importance et de la nécessité d'une culture budgétaire dans une entreprise, a opté pour la sensibilisation de tous ses collaborateurs afin que chacun se préoccupe de la gestion rigoureuse de la structure dont il a la responsabilité.

Ainsi, la recherche d'une homogénéité des comportements par rapport à la gestion budgétaire et surtout d'une grande efficacité en la matière a amené la CIE à élaborer une doctrine budgétaire dans laquelle on retrouve le cadre et les principes budgétaires de la CIE.

Dans ce chapitre, nous parlerons d'abord du cadre budgétaire de la CIE. Ensuite nous procéderons à la description du processus budgétaire adopté par celle-ci à savoir la planification, l'élaboration, l'exécution et le suivi budgétaire. Nous avons pris sur nous au regard de ce que nous avons pu observer de mettre en évidence les autres phases du processus qui sont la planification et l'exécution budgétaire qui sont pratiqués mais qui ne sont citées clairement dans le processus décrit par la CIE. Ainsi, le processus budgétaire de la CIE tel qu'on nous l'a présenté dans la doctrine se décompose en deux (2) processus qui sont l'élaboration d'une part et le suivi budgétaire d'autre part. Au cours de notre travail nous avons constaté la possibilité d'une subdivision du processus élaboration en deux (2) sous processus enquête budgétaire et notification et du processus suivi budgétaire que nous présenterons en annexe. (Annexe n°8 : page 95)

Enfin, nous énumérerons les outils de suivi utilisés par la CIE.

5.1. Le cadre budgétaire de la CIE

Le cadre budgétaire est fondé sur cinq principes de la charte de la Politique Managériale de la CIE à savoir : la Décentralisation, la Délégation de pouvoir, la Responsabilisation, le Contrôle et la Qualité.

- **Le Contrôle**

Contrôler, c'est vérifier, surveiller, évaluer et surtout maîtriser la gestion. Dans le domaine de la gestion, le contrôle s'intègre dans le système organisationnel et décisionnel des managers.

- **La Qualité**

Chercher à assurer une dynamique de la qualité dans l'entreprise, c'est chercher à améliorer ce qui a été contrôlé ; contrôler ce qui a été réalisé et réaliser ce qui a été planifié et sans cesse recommencer ce cycle.

- **La Décentralisation**

Pour rendre les structures efficaces, la CIE a procédé à une décentralisation géographique avec responsabilisation et délégation de pouvoir. Ces structures décentralisées jouissent d'une autonomie certaine pour leur permettre d'atteindre leur objectif avec la mise en place d'une organisation souple ; les décisions se prendront rapidement et le plus près possible des hommes de terrain, d'où la délégation de pouvoir.

- **La Délégation de pouvoir**

Elle permet de partager la prise de décision à tous les niveaux dans l'intérêt de l'entreprise, chacun doit être responsable.

- **La Responsabilisation**

La responsabilisation de chacun avec définition de son domaine d'activités afin de le rendre garant des actes posés, permet de libérer les initiatives et renforcer les compétences. Il n'y a plus de simples exécutants, chacun ayant son avis à donner dans la gestion de l'entreprise.

5.2. La planification budgétaire

Cette étape comprend l'élaboration du plan triennal, la réunion du comité budgétaire et la campagne budgétaire nécessaire avant le processus d'élaboration budgétaire.

5.2.1. Le plan triennal

Le plan triennal permet d'identifier les grandes orientations stratégiques de la DG à moyen terme et à effectuer une projection des principaux indicateurs d'activité et de leur impact en termes de résultat économique prévisionnel.

Il a pour objet d'anticiper les évolutions sur le moyen terme en adaptant les structures et les ressources de la compagnie à son activité. Il sert de base à la préparation du budget de l'exercice n+1 qui sera ainsi élaboré avec une meilleure visibilité. Le plan triennal offre également l'opportunité de procéder à la programmation de l'ensemble des besoins nécessaires pour faire face aux contraintes des structures dans la réalisation de leurs objectifs. Il couvre trois années glissantes et privilégie la notion de priorité. L'élaboration du plan triennal intègre donc nécessairement la politique et stratégie déclinée par la Direction Générale. Il a été observé qu'un arbitrage est fait pour la validation du plan triennal, cet arbitrage consiste à une séance de travail organisée par la DBCG et dirigée par le DBCG ou le DGA à charge du pôle dont il a la responsabilité. Au cours de la séance, le DBCG rappelle et précise les objectifs de la DG en matière de résultats pour les trois prochaines années. Les Directeurs expliquent et justifient les chiffres de leur proposition de plan. La DG approuve ces chiffres quand ils sont justifiés et compatibles avec les objectifs. Quand ils ne sont pas conformes aux objectifs, les chiffres sont analysés dans les détails et des propositions de correction sont arrêtées qui feront l'objet de mise à jour par la DBCG. Au terme des mises à jour, le plan est consolidé et revu par le DBCG. Le document définitif est alors édité et relié pour servir à la réunion du comité budgétaire.

5.2.2. Le comité Budgétaire

Le comité Budgétaire se réunit une fois par an pour valider la proposition de plan triennal qui devient alors « le plan triennal » définitif qui est consolidé par la DBCG. Au cours de ces rencontres, la DBCG propose deux (2) types de plans qui sont :

- le plan triennal relatif à l'activité (ventes, production...);
- le plan triennal relatif aux ressources (effectifs, investissements).

Le comité budgétaire est composé du Directeur Général – du Directeur Général Délégué- du Secrétaire Générale- les Directeurs Généraux Adjoints- du Directeurs des Ressources Humaines- du Directeur de la Logistique- du Directeur des Etudes Economiques et du Directeur du Budget et du Contrôle de Gestion.

5.2.3. La campagne budgétaire

La campagne budgétaire consiste à organiser une réunion d'information avec les coordonnateurs Budgétaire et les correspondants Budgétaire des directions suivantes :

- Directions Opérationnelles (DPT, DPH, DTET, DME)
- Directions Fonctionnelles (DG, DBCG, DFC, DRH, DSI, SG, DL)
- DCD comprenant toutes les Directions Régionales et les structures centrales DCD.

A cette occasion, le répertoire des prix (extrait en annexe n° 5, page 92) et la note de synthèse sont remis aux participants. A la sortie de cette réunion, les Directions peuvent commencer à élaborer leur projet de budget.

Une bonne élaboration budgétaire selon la doctrine budgétaire de la CIE nécessite :

- la participation de tous les services ;
- la définition à chaque niveau de responsabilité des objectifs à atteindre et visant la meilleure rentabilité ;
- le commentaire succinct des hypothèses retenues et des raisons qui ont motivé le choix ;
- la fixation des normes qui tiennent compte de l'évolution normale des activités au cours de l'exercice ;
- la mise au point et le respect d'un calendrier qui fixe les étapes de l'élaboration du budget.

Il est impérieux de noter que les différentes phases de l'élaboration du budget au sein de la CIE sont au nombre de treize (13) à savoir :

- **Fixation des objectifs globaux par la Direction Générale**

Tous les ans, avant le démarrage de l'enquête, la Direction Générale formule les objectifs généraux à travers une note d'orientation. Plusieurs hypothèses peuvent être envisagées :

- Hypothèse de base en harmonie avec les données figurant dans le plan à long terme
- Hypothèse de conjoncture générale (niveau d'activité possible dans les 3 ou 5 années à venir). Il s'agit du plan triennal.

- **Simulation et compte d'exploitation prévisionnel**

Après la fixation des objectifs globaux par la DG, DBCG en accord avec la DFC, la DBCG procède à l'établissement d'un compte d'exploitation prévisionnel eu égard à ces objectifs

et en tenant compte des contraintes financières. Le résultat va permettre de réviser éventuellement les objectifs fixés.

- **La détermination des sous objectifs**

Chaque centre de responsabilité (Direction, DR, secteurs, Arrondissements ...) va reprendre les objectifs globaux pour les décomposer en sous objectifs. Ceux-ci seront entérinés par les deux parties (Centre de responsabilité et niveau supérieur hiérarchique).

- **Recensement et quantification des activités**

Une fois les sous-objectifs définis, chaque centre de responsabilité (y compris les unités décisionnelles de base) est tenu de recenser et de quantifier toutes les activités à exécuter au cours de l'exercice budgétaire n+1, ce qui suppose de la part des responsables chargés de la confection des budgets :

- une connaissance parfaite des ouvrages sous leur responsabilité, ils doivent pour cela : disposer de toutes les informations nécessaires et notamment de la cartographie, des résultats de mesures, des fiches problèmes n'ayant pu trouver des solutions etc. ;
- la possession d'informations sur l'évolution de l'environnement extérieur dans tous les domaines (technique, économique, informatique et social,...) ;
- l'utilisation des statistiques et des prévisions permettant de connaître les plans annuels ou pluriannuels de production ou les paramètres relatifs à la production ainsi que leur taux d'évolution.

- **Planification dans le temps**

Ces activités recensées doivent être planifiées dans le temps. Les différents types de révisions programmées aussi bien pour les ouvrages de production que pour ceux du Transport et de la Distribution doivent être pris en compte.

▪ **Valorisation**

Les activités et les moyens prévus pour les accomplir doivent être enfin valorisés à partir d'un répertoire des prix confectionné et fourni par la Direction du Budget et du Contrôle de Gestion (DBCG).

▪ **Présentation synthétique des données valorisées**

Après le calcul des amortissements, toutes les données valorisées doivent être synthétisées sous forme de fichiers EXCEL en vue des différentes négociations.

▪ **Négociation interne (Direction et différents niveaux hiérarchiques)**

Après la synthèse des budgets, les responsables préparent des tableaux afin de mener à bien les négociations internes avec les différents niveaux hiérarchiques. Ces négociations vont permettre à tous les responsables de s'entendre sur les projets du budget et surtout de s'engager sur les chiffres qui seront transmis à la Direction du Budget et du Contrôle de Gestion (DBCG)

▪ **Intégration du budget dans J@DE**

A l'issue des négociations et des éventuelles corrections, les responsables désignés des structures procèdent à l'intégration des budgets par Opérations Diverses (OD) dans le progiciel J@DE après calcul des amortissements.

▪ **Transfert des budgets à la DBCG**

Le détail et la synthèse des budgets élaborés par les directions doivent être transférées à la DBCG avant les négociations budgétaires (fichiers EXCEL et support papier signé et approuvé par la hiérarchie) ainsi que :

- l'état synoptique par activité du livre budget de fonctionnement ;
- la balance générale et la balance par sous-livre du budget d'investissement ;
- le réalisé de l'année n-1 ; le budget de l'année n et le réalisé à mi- exercice de l'année n.

▪ **Négociation budgétaire avec la DBCG**

La DBCG étant le coordonnateur et le responsable au niveau de la CIE des budgets (élaboration et suivi), elle organise les rencontres avec chacune des directions afin de discuter des projets de budgets. Pour cela un travail préparatoire est effectué par la DBCG dès qu'elle dispose des dossiers de projets de budgets. Les négociations sont conduites par la DBCG assistée du contrôleur de gestion en charge de la Direction. Tous les postes de dépenses sont analysés et des ajustements de budgets sont opérés si possible. Les points de désaccord font l'objet d'arbitrage de la Direction Générale.

▪ **Arbitrage Direction Générale**

Elle consiste à trouver une solution en cas de désaccord entre les deux parties en précisant certains points et en apportant des éclaircissements surtout en matière d'objectifs et de contraintes financières. Le conseil d'administration n'intervient pas lors de l'arbitrage.

▪ **Notification budgétaire**

Après toutes les différentes corrections et le calcul des résultats analytiques, la DBCG déclenche le processus de notifications des budgets aux différentes directions bénéficiaires.

Toujours relativement à l'élaboration il est impérieux de préciser que la CIE met en œuvre deux types de budget à savoir d'une part un budget d'investissement et d'autre part un budget de fonctionnement.

• **Le budget de fonctionnement (Annexe n°6 : page 93)**

Le budget de fonctionnement totalise tous les produits et les charges nécessaires à l'exploitation de l'entreprise. Il représente l'ensemble des charges nécessaires à son fonctionnement ainsi que les produits susceptibles d'être générés par elle et est déterminé par la valorisation de toutes ses activités.

Certaines charges pré-calculées sont fournies par la CBCG en début de la campagne budgétaire. Il s'agit essentiellement de :

- frais de personnel ;
- indemnités de départ à la retraite ;

- amortissements prévisionnel de l'année N+1 des biens immobiliers déjà acquis ;
- loyers ;
- contrats ;
- patentes, assurances ;
- location longue durée des véhicules (LLD) et réparations suite à des accidents ;
- location de radios et téléphones ;
- prestations de la DSI.

Toutes les autres charges sont déterminées par la DBCG à partir d'un répertoire des prix confectionnés et mis à jour annuellement.

- **Le budget d'investissement (Annexe n°7 : page 94)**

Souvent appelé budget d'équipement, il totalise la valeur de l'ensemble des outils et équipements dont l'entreprise a besoin pour son activité. Le budget d'investissement représente l'ensemble des prévisions en biens matériels, mobilier et outillage d'un montant supérieur ou égal à 50.000F FCFA HT et susceptibles d'être :

- répertorié et suivi individuellement ;
- utilisé sur plusieurs exercices ;
- et identifié physiquement lors de l'inventaire.

Après avoir décrit le processus d'élaboration budgétaire, nous procéderons à la description du processus d'exécution budgétaire.

5.3. Exécution budgétaire

A la CIE, l'exécution du budget permet aux différents services de réaliser leurs objectifs qui ont été quantifié soit dans le budget de fonctionnement, soit dans le budget d'investissement. Toutefois, l'exécution budgétaire s'effectue par des acteurs et suit une procédure propre à la CIE.

Aussi, est-il important de noter que l'exécution du budget est mise en œuvre sur les deux types de budget utilisés à la CIE. A cet effet, l'on parlera relativement au budget d'investissement à la Demande d'Investissement (DI) et dans le budget de fonctionnement à la Demande d'Achat (DA).

Suite à ce qui précède nous présenterons les acteurs de cette exécution budgétaire avant de mettre en exergue la procédure suivie.

5.3.1. Les acteurs

Les acteurs de l'exécution du budget se situent à plusieurs niveaux de la structure organisationnelle de la CIE. Il s'agit :

- du Directeur de la structure, qui approuve la demande ;
- du Responsable de la structure, qui fait la demande ;
- du Directeur du Budget et du Contrôle de Gestion, qui approuve aussi la demande ;
- du Directeur Financier et Comptable, qui enregistre la demande ;
- le correspondant budgétaire de la structure, qui vérifie si la demande est prévue au budget.

L'importance de ces acteurs se voit dans la procédure suivie.

5.3.2. La procédure de l'exécution budgétaire

La CIE établissant deux types de budget nous parlerons de la procédure pour réaliser un investissement et de la procédure pour un achat propre à son fonctionnement.

5.3.2.1. Procédure pour l'investissement

Pour l'investissement la procédure, porte sur la circulation de la Demande d'Investissement (DI). La DI est un imprimé au moyen duquel les directions expriment leurs besoins d'achat en matériel et travaux notifiés au budget d'investissement. Le Correspondant budgétaire de la structure émet la DI, celle-ci est visée par le Responsable de structure. Le Directeur de structure concerné la valide. Le DGA du pôle à son tour donne son accord avec sa signature, la DI est transmise à la DBCG qui l'enregistre dans un fichier excel conçu à cet effet avant de la mettre dans le circuit de signature.

Après les différentes signatures il faut saisir dans J@DE (Progiciel de Gestion Intégré utilisé à la CIE). Cela se manifeste par l'obtention d'un N° qui est spécifique pour chaque DI. Ce N° est composé de 8 chiffres suivis de X4.

Après cette saisie la DI revient à la DBCG pour vérification de l'existence de la demande dans le budget d'investissement. Le comité d'engagement se réunit pour la validation ensuite intervient la Direction de la Logistique qui émet un bon de commande.

Après l'émission du bon de commande, le fournisseur établit sa facture. Il est important de noter qu'un exemplaire du Bon de Commande est remis au fournisseur.

La dernière phase est celle de la comptabilisation et du règlement du fournisseur par la Direction Financière et Comptable.

5.3.2.2. Procédure pour l'achat

La Demande d'achat est un imprimé au moyen duquel les directions expriment leur besoin d'achats en fournitures, travaux, prestations et services notifiés au budget de fonctionnement.

Il est important de noter que la procédure suivie pour la DI traitée plus haut est similaire à celle de la Demande d'Achat (DA).

5.4. Le suivi budgétaire

Le suivi budgétaire est un terme employé pour qualifier le contrôle budgétaire. Ce suivi réalisé par la DBCG consiste à rapprocher périodiquement les prévisions et les réalisations budgétaires. Ceci permet de constater, d'analyser et de rechercher les motifs des écarts et si nécessaire, de mettre en œuvre des actions correctives portant sur les moyens attribués ou les objectifs fixés.

Il consiste à enregistrer les réalisations sur le terrain, à les confronter aux objectifs, à tirer et à analyser les écarts, et si nécessaire à établir une dernière prévision afin de mieux appréhender la fin de l'exercice. Les deux concepts clés dans le suivi budgétaire sont les engagements et les réalisés.

- **Les engagements** : dans le progiciel J@DE, c'est le stock des commandes non encore réalisées. Ainsi, les données du **livre PA** des engagements ne sont pas statiques. Ce sont les dépenses en cours d'une structure. L'ensemble des engagés et des réalisés donne le niveau réel des dépenses d'une rubrique budgétaire.

- **Les réalisés** : Les réalisés comptables sont les montants enregistrés dans les différents comptes de gestion de la comptabilité générale de la société. On les trouve dans le livre AA du progiciel J@DE.

Le suivi budgétaire de la CIE est dynamique. Il se résume en cinq grandes phases :

- la diffusion des budgets (notification) ;
- l'exécution des budgets ;
- l'édition et l'analyse des états ;
- la décision d'actions correctives ;
- le contrôle de l'efficacité des mesures prises.

Les trois derniers points sont traités au cours des réunions et des points de gestion.

- **Réunion de gestion**

Réunion trimestrielle organisée par la DBCG à l'intention des 12 Directions Régionales de la Distribution, portant sur l'examen des résultats et faits saillants de l'exploitation. Trois réunions de gestion sont organisées chaque année :

- la première porte sur l'examen des résultats au 31 décembre N-1 ;
- la deuxième porte sur l'examen des résultats au 31 mars de l'année N ;
- la dernière porte sur l'examen des résultats au 30 septembre de l'année N.

- **Point de gestion**

Réunion mensuelle organisée par la DBCG à l'intention de chaque Direction y compris les structures centrales de la DCD (hors DR de la Distribution), pour examiner les résultats budgétaires.

- **L'actualisation**

A la suite des points et réunions de gestion ou d'un évènement exceptionnel, la DBCG peut être amenée à effectuer une révision du budget initial.

Dans J@DE, l'ensemble du budget ainsi actualisé est enregistré sur un autre livre B1 ou B2 ou B3...

- **Hors budget et désistement**

En investissement, la notion de hors budget consiste à engager une dépense non prévue au budget, quant au désistement il consiste à engager une dépense en lieu et place d'une autre régulièrement prévue sur le même objet.

- **Etats de suivi de gestion et d'analyse budgétaire**

Il existe dans J@DE plusieurs états de suivi propre à chaque budget. Relativement au suivi du budget de fonctionnement nous avons :

- le suivi de gestion qui permet de comparer le budget (livre BA) ou réalisé (livre AA) d'une période donnée ;
- le suivi du plan de fonctionnement qui permet de comparer le budget (livre BA), le réalisé (livre AA) et l'engagé (livre PA) ;
- le suivi mensuel des réalisés qui donne le récapitulatif des réalisés (livre AA) par mois ;
- le tableau synoptique par activité (livre AA ou livre BA) qui fait la synthèse des réalisés ou des prévisions par activité ;
- le grand livre par code catégorie ou analytique qui donne le détail des prévisions (livre BA) ou des réalisés (livre AA).

Relativement au suivi du budget d'investissement nous avons :

- le suivi du plan d'investissement qui permet de comparer le budget (livre BA), le réalisé (livre AA) et l'engagé (livre PA). Il fait un découpage par sous-livre ;
- la balance générale des immobilisations qui donne le solde des comptes d'immobilisations à une période donnée (livre AA ou livre BA) ;
- le grand-livre composé de sous-livres qui donne le détail des prévisions (livre BA) ou des réalisés (livre AA).

- **Analyse des écarts**

Elle permet de détecter des écarts significatifs exprimés en pourcentage et en valeur. Ainsi, à partir des différents points de contrôle, on détermine les causes et l'on essaie d'apporter le plus rapidement possible, les correctifs nécessaires :

- mettre à jour les informations ;
- intégrer de nouveaux éléments d'analyse ;
- modifier l'évaluation escomptée des performances ;
- contrôler les résultats et fixer éventuellement de nouveaux objectifs.

On distingue plusieurs types d'écarts :

- **Les écarts d'exécution**

Ils proviennent de la mauvaise exécution d'un ordre qu'elle soit imputable à un agent ou à une machine.

- **Les écarts de prévision**

Ils résultent d'erreurs de paramétrage, dans les prévisions d'un coût unitaire, dans le chronométrage d'une tâche, etc.

- **Les écarts de planification**

Ils résultent d'erreur dans la mise au point d'un programme de production, de stockage ou de distribution (sur estimation de la capacité ou sous-estimation des risques de panne).

- **Les écarts dits aléatoires**

Ces écarts sont induits par le seul fait du hasard. Ils n'entraînent pas de ce fait de correction ou d'analyse spécifique (seuil de tolérance).

Ainsi, en matière de gestion participative, il est important d'engager une discussion objective des écarts avec tous les collaborateurs qui ont été associés à participer à l'élaboration du budget. L'analyse des écarts débouche sur des actions correctrices qui s'imposent. L'idée centrale sous-jacente est qu'il faut mettre en évidence partout où l'on peut, les responsabilités de gestion.

- **Détermination des actions correctives**

C'est l'étude en commun (DBCG, structures concernées) des actions de redressement à entreprendre pour se rapprocher des objectifs dont on s'est écarté. Des objectifs peuvent

être à court terme : la redéfinition des objectifs, un changement de stratégie, une réorientation des programmes d'actions, adaptation éventuelle du budget aux nouvelles, ou bien la mise en place d'un système d'information pour le responsable de l'action, lui permettant de suivre le résultat de ces actions, et de réorienter ses efforts.

L'analyse des écarts et la détermination des actions correctives sont effectués à la CIE grâce à différents types de tableaux de bord qui sont utilisés par la DBCG.

5.5. Les outils du suivi budgétaire

Certains outils de suivi utilisés par la DBCG ont pu être observés. Ce sont d'une part les flashes de gestion et échéancier et d'autre part les tableaux de bord à proprement parlé.

5.5.1. Flashes et l'échéancier des travaux d'entretien réseau et centrales

Au sein de la CIE certains éléments sont assimilés au tableau de bord à savoir d'une part, le flash de gestion pour le suivi budgétaire et d'autre part, l'échéancier pour le suivi des travaux Entretien réseau et centrales.

Le flash de gestion est établi pour le suivi budgétaire tandis que l'échéancier, lui, est mis en place pour le suivi des travaux relatifs à l'entretien réseau et centrales.

Le flash de gestion retrace toutes les charges des structures de la société. Il existe un flash de gestion pour toutes les directions et ceux-ci sont composés des charges de fonctionnement (budget de fonctionnement). Les flashes de gestion sont dressés de façon mensuelle et en ce qui concerne les indicateurs, l'on ne peut quantifier ceux-ci qu'en fonction des différents besoins de la direction concernée. Comme flash de gestion nous avons :

-flash de gestion charges sensibles (Annexe n° 9 : page 96) qui traitent des charges non directement liées aux produits et services vendus par l'entreprise. Il s'agit du téléphone, des heures supplémentaires, des fournitures de bureau, des frais de missions et du carburant. Ce flash est mensuel et se rapporte au suivi du budget de fonctionnement.

- flash entretien réseau et centrales qui traite de toutes les charges d'exploitations du transport et de la distribution d'énergie telles que le matériel réseau, des transformateurs,

élagage, éclairage public etc. au niveau de l'entretien réseau et de matériel de production, produits chimiques et au niveau de l'entretien des centrales.

Etant donné que ce flash regroupe les charges du transport et de la distribution la distinction se fait au niveau des CI. Ce flash est mensuel.

- **flash TLE** qui traite de tous les branchements ou raccordements des clients pour lesquels la CIE est emmenée à engager des charges (sortie stock ou sortie matériel) ou de faire sous-traiter ses prestations. Sur ces branchements le taux de marge est de 50% à 55% c'est-à-dire que les charges engagées pour la réalisation des branchements ne doivent pas dépasser 50% du prix de vente. Il est mensuel.

L'échéancier est un tableau de bord pour le suivi des travaux. Il a une périodicité trimestrielle. Les travaux étant budgétisés, il est important d'effectuer le suivi de ceux-ci afin de voir l'état d'avancement de ces travaux et voir l'utilisation faite des ressources mises à la disposition des différentes Directions concernées par cela.

L'objectif est la maîtrise du budget étant entendu que les Directions concernées ne doivent pas dépasser leur budget. L'autre objectif est de voir s'il n'y a pas de charges sans qu'il y ait non évolution des travaux prévus. Il permet de connaître aussi l'état d'avancement de ces travaux. L'échéancier permet également de maîtriser la fiabilité des travaux réalisés par l'exploitation. Il a une périodicité trimestrielle.

5.5.2. Les tableaux de bord

Aussi est-il important de noter que des tableaux de bord sont utilisés au sein de la CIE sous deux formes à savoir d'une part, le tableau de bord prospectif et d'autre part les tableaux de bord de gestion. Le tableau de bord prospectif est effectué pour le compte de la Direction Générale et comprend d'une part un tableau de bord DG et d'autre part un tableau de bord abrégé DG. La périodicité de ces tableaux de bord est mensuelle.

Ensuite, des tableaux de bord de gestion. Il est important de savoir qu'il en existe plusieurs à savoir entre autres :

- **le tableau de bord du chiffre d'affaires** donne l'évolution des ventes en KWh et en FCFA par DR pour les consommations BT/HT. Ce tableau de bord est établi trimestriellement.
- **tableau de bord du stock** permet un suivi du stock sur une période comptable déterminée par magasin afin de ressortir les différents types de stocks et de voir leur évolution. Il est établi trimestriellement.
- **tableau de bord de suivi des ressources humaines** permet de suivre l'évolution mensuelle des effectifs en DCC et CDI, par Directions, par catégories (cadres, maîtrises, employés Ouvriers (EO). Ainsi, que l'évolution des charges assurance maladie et l'évolution des accidents (travail et circulation) liés aux personnels. Il est mensuel.
- **tableau de suivi et analyse des investissements** qui permet le suivi mensuel de toute acquisition de bien par nature et par direction, pour laquelle l'utilisation se fait sur une longue période. Il est mensuel.

La confection de ces différents tableaux de bord se fait grâce au progiciel J@DE dans la mesure où j@de recueille en son sein toutes les informations nécessaires qui sont intégrées par les opérationnels au fur et à mesure de l'exécution de leur activité.

5.5.3. Le reporting

L'un des outils utilisés par la CIE est le reporting. Le système de contrôle de gestion intègre l'élaboration du reporting en récupérant les données analytiques et en les traduisant en informations pertinentes pour l'élaboration des tableaux de bord. Il est impérieux de noter que c'est l'ensemble des tableaux de bord qui permet de faire le reporting pour la Direction Générale et FINAGESTION. Le reporting au sein de la CIE a une périodicité mensuelle. Il a comme contenu des informations financières et des informations non financières et il est toujours accompagné de commentaires pour avoir un caractère plus explicite pour les responsables pour qui il est effectué.

Après la description de la gestion budgétaire de la CIE, qui a fait ressortir l'existence d'une doctrine budgétaire, qui a permis de mieux connaître les processus budgétaires et les différents outils de suivi et de contrôle budgétaire nous procéderons à l'analyse de celle-ci.

Chapitre 6 : Analyse de la gestion budgétaire de la CIE

Ce chapitre est consacré à l'analyse de la gestion budgétaire de la CIE qui vise à relever les forces et faiblesses de ce processus à partir des constats que nous avons pu faire. Ensuite, nous présenterons les causes de ses faiblesses et les risques inhérents, puis nous procéderons à la présentation et à l'analyse de ces résultats. Enfin, nous terminerons nos travaux par une synthèse de l'analyse et nous ferons des recommandations.

6.1. Les constats

Nous avons pu constater dans le processus de gestion budgétaire de la CIE des points forts et des points faibles que nous présenterons ci-après nous commencerons par les points forts et ensuite les points faibles.

6.1.1. Les points forts

Au niveau du plan stratégique, il a été constaté l'existence d'un plan triennal par la documentation qui nous a été donné, faisant ressortir les objectifs globaux sous la période. Au niveau du plan opérationnel, une lettre de cadrage présente dans la documentation qui nous a été donné, définissant les objectifs spécifiques à chaque division ou service. Relativement au plan d'action, il est constaté l'existence d'une campagne budgétaire au vu du programme de la campagne 2012, permettant d'informer tous les participants à l'élaboration du budget des objectifs définis par la Direction Générale. La lettre de cadrage est utilisée en vue d'informer les différents correspondants budgétaires des objectifs de celle-ci.

Le Respect des étapes de l'élaboration budgétaire constaté, à travers la doctrine budgétaire de la CIE qui récapitule toutes les étapes que doit suivre le budget. Il a été aussi constaté la présence d'un management participatif ce constat s'est fait lors de l'élaboration, pendant la campagne budgétaire puisque les contrôleurs de gestion passent dans toutes les directions régionales pour entretenir les différents correspondants budgétaire sur les attentes des budgets qui eux à leur tour sensibilisent tous les agents pour que ceux-ci établissent de bon budget. Un répertoire de prix nous a été donné dans la documentation. L'existence de négociations internes, auxquelles nous avons pu participer, permettent à tous les services de défendre leur budget. Lors de l'élaboration du budget, par notre présence, nous avons

pu constater la présence de tous les acteurs nécessaires dans le processus budgétaire et qui respectent le rôle qui leur est assigné. L'utilisation de l'informatique dans la gestion budgétaire est constatée avec l'existence d'un Progiciel de Gestion Intégré qui a été utilisé pendant nos différents travaux. Nous avons pu prendre connaissance du budget notifié par le biais d'une consultation du progiciel, qui informe tous les acteurs sur le budget définitif arrêté.

La tenue de réunion de point de gestion mensuel pour un suivi efficace des budgets, observé à travers les procès verbaux (PV) de ces réunions. La mise en place de plans d'action suite aux observations de ces points de gestion en vue d'apporter les corrections nécessaires aux dysfonctionnements constatés. L'utilisation des Tableaux de Bord de gestion permettant la prise de décision et l'actualisation des budgets. Nous avons pu par une observation participante constater :

- la participation des tableaux de bord à la détermination des résultats prévisionnels ;
- l'usage tableau de bord à la prise de décision stratégique et à l'actualisation.

La revue de la documentation a fait ressortir des actions à mettre en place en vue de corriger les écarts constatés.

6.1.2. Les points faibles

Nous avons observé après avoir assisté à des négociations budgétaires que certains postes budgétaires n'étaient pas bien justifiés et qu'il avait aussi surévaluation de certains postes lors de ces négociations. Nous avons pu relever à travers notre questionnaire remis à certains correspondants budgétaires que le délai de confection des budgets est parfois très court. Les prévisions ne sont pas toujours respectées comme prévues à l'élaboration puisqu'elles ne tiennent pas compte des réalisés antérieurs mais plutôt des objectifs fixés par la Direction Générale. Nous avons aussi observé que les informations nécessaires à l'établissement des tableaux de bord sont transmises tardivement, que l'outil de gestion n'est pas bien maîtrisé par l'ensemble des acteurs et que certaines dépenses ne sont pas automatiquement prises en compte lors de l'analyse des restitutions. Il a été aussi constaté que les données statistiques saisies dans J@de ne sont pas fiables, que les délais de diffusion des tableaux de bord et la procédure de décaissement ne sont pas toujours respectés.

6.2. Les forces et les faiblesses du processus de gestion budgétaire de la CIE

La démarche utilisée a consisté à établir une comparaison entre les écrits des différents auteurs sur le processus de gestion budgétaire et la pratique de ce processus à la CIE. Cette étude a fait ressortir les forces et les faiblesses au niveau du processus. L'état des faiblesses sera le guide de notre diagnostic. Pendant cette phase nous essayerons de connaître des forces et les faiblesses grâce aux résultats du guide d'entretien et de ce que nous avons pu observer et ensuite nous formulerons des recommandations.

Tableau 4 : Tableau des forces et faiblesses du processus de gestion budgétaire de la CIE

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'orientations stratégiques contenues dans la lettre d'orientation qui fixe des objectifs à atteindre annuellement ; • existence d'une campagne budgétaire permettant d'informer tous les participants à l'élaboration du budget des objectifs définis par la DG ; • le respect des étapes indispensables à une bonne élaboration budgétaire comme décrit dans la partie théorique telles que : l'établissement de pré-budget, la diffusion de la lettre de cadrage, la consolidation des différents budgets, établissement de calendrier budgétaire etc. • présence d'un management participatif relativement à l'élaboration budgétaire ; • existence d'un répertoire des prix comme référentiel des montants de matériels inscrits ; • la mise en place de négociations internes permettant de réduire au minimum les risques de surévaluations ou de postes budgétaires superflus ; • les différents acteurs sont tous présents et jouent le rôle qui leur est assigné ; la Direction Générale 	<ul style="list-style-type: none"> • La justification de certains postes budgétaires n'est pas toujours bien faites lors des négociations budgétaires; • surévaluation de certains postes budgétaires ; • le délai de confection des budgets parfois très court ; • les prévisions ne sont pas toujours respectées comme prévues à l'élaboration puisqu'elles ne tiennent pas compte des réalisés antérieurs mais plutôt des objectifs fixés par la Direction Générale ; • transmission tardive des informations nécessaires pour l'établissement des tableaux de bord par les correspondants budgétaire ; • l'outil de gestion n'est pas bien maîtrisé par l'ensemble des acteurs ;

FORCES	FAIBLESSES
<p>veille à la bonne participation de tous ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'utilisation d'un progiciel de gestion pour l'intégration budgétaire ; • diffusion des budgets par le biais de la notification budgétaire pour permettre à tous de prendre connaissance du budget arrêté ; • les réunions de points de gestions mensuelles permettent un suivi efficace des budgets et permettent de déceler les dérapages au plus vite ; • la mise en place des plans d'action pour les corrections des dysfonctionnements ; • la participation des tableaux de bord à la détermination du résultat prévisionnel. • l'usage des tableaux de bord dans la prise de décisions stratégiques avec entre autre décision l'actualisation du budget ; • le suivi budgétaire pratiqué permet de mettre en œuvre les actions correctives, ainsi les écarts constatés induisent une prise de décisions et des actions précises. 	<ul style="list-style-type: none"> • le délai de prise en compte de certaines dépenses par la comptabilité ne permet pas une bonne gestion sur certaines rubriques, lors de l'analyse des restitutions ; • quelquefois les données statistiques saisies dans J@de ne sont pas fiables ; • le non respect des délais de diffusion des tableaux de bord ; • la procédure de décaissement n'est pas toujours respectée.

Source : nous-mêmes

Suite à notre analyse de la gestion budgétaire à la CIE, il apparaît un certain nombre de points positifs qui méritent d'être retenus, voir renforcer pour permettre l'efficacité de la DBCG. A partir de cette étude, nous allons présenter les résultats de cette analyse.

6.3. Les causes des faiblesses et les risques associés à ces faiblesses

Tableau 5 : Le tableau des causes et des risques associés

LES CAUSES	LES RISQUES
La non maîtrise de la nomenclature budgétaire par ceux qui sont chargés de le défendre lors des négociations budgétaire ;	Le rejet des pré-budgets lors de l'arbitrage ;
le non respect du répertoire des prix par les différents responsables des services lors l'élaboration des pré-budgets;	la surévaluation des budgets ;
le non respect des délais initiaux fixés dans le calendrier budgétaire ;	les budgets sont élaborés dans la précipitation ;
la fixation d'objectif n'est pas toujours réaliste ;	l'impossibilité d'atteindre les objectifs irréalistes ;
le circuit de transmission des informations à la DBCG n'est pas toujours bien maîtriser par les correspondants budgétaires ;	le retard dans l'établissement des tableaux bord ;
le manque de formation des acteurs chargés de l'outil de gestion ;	les informations saisies dans j@de par toujours fiable ;
certaines dépenses ne sont pas vite traiter par le logiciel j@de traite ;	l'absence d'informations sur certaines dépenses détenues dans j@de;
l'absence de contrôle des informations saisies dans j@de;	la présence d'informations erronées ;
la transmission tardive des données permettant l'alimentation des tableaux de bord ;	des tableaux de bord pas confectionnés dans les délais prévus ;
la complexité des procédures.	la non application de procédures.

Source : nous-mêmes

6.4. Présentation des résultats de l'analyse (Annexe 10 : page 99)

L'échantillon est composé de sous-directeur, de chef de service, de correspondants budgétaires et d'agents. Ces derniers interviennent sur la gestion budgétaire. L'échantillon est composé de 10 personnes toutes intervenant dans le budget de façon directe ou

indirecte. Il s'agit du sous-directeur service informatique, du sous-directeur reporting, du chef de service de la trésorerie, du chef de service de la comptabilité générale, du chef de service des études économiques, du correspondant budgétaire du CME, du correspondant budgétaire de la Direction Prestation Sociale, de RA, contrôleur de gestion et de RC. Malheureusement, nous n'avons pas pu nous entretenir avec les Directeurs.

Le questionnaire est composé de 24 questions et concerne la planification, l'élaboration, l'exécution et suivi du budget et le contrôle du budget.

6.5. Analyse des résultats

Il ressort de notre analyse que la DBCG possède un manuel de procédure (doctrine budgétaire), nous avons pu aussi constater que cette direction ne possède pas d'organigramme à ce jour vu qu'il y a eu une réorganisation des directions au mois de juin 2012. Toutes ces informations nous ont été fournies lors de notre entretien (guide d'entretien) avec le sous-directeur du reporting et du tableau bord.

6.5.1. La planification budgétaire

Nous avons constaté l'implication de tous dans la planification (80%), de la divulgation de la lettre de cadrage qui permet à tous les agents de prendre connaissance des orientations stratégiques (100%) cela démontre la bonne politique managériale qui règne au sein de la CIE.

Le système de campagne budgétaire mis en place à la CIE permet une assistance (100%), par les agents de la DBCG (contrôleur de gestion), des différentes directions par une explication des attentes de la DG quant à l'élaboration des différents budgets. Le budget est perçu par la moitié (50%) des agents comme un engagement à respecter et par l'autre moitié (50%) une orientation flexible. Cela démontre que la plupart des agents ont une notion du budget.

6.1.1. L'élaboration du budget

Il ressort que tous les agents participent à l'élaboration (100%) à travers l'expression des besoins de chaque agent et la consolidation qui est faite par les différents correspondants budgétaires. Une fois la campagne budgétaire lancée un délai est donné, un calendrier

budgétaire, d'élaboration du budget est donné à chaque direction. Le budget une fois notifié, les objectifs qui lui sont assignés sont connus de tous pour un meilleur rendement de ces directions. Seulement 60% des agents connaissent les étapes de l'élaboration budgétaire et 40% participent aux négociations budgétaires vu que ce sont les directeurs des pôles et le responsable budgétaire de la direction qui y sont conviés.

6.1.2. L'exécution et le suivi du budget

Le budget définitif est notifié dans un délai raisonnable, respectant le calendrier budgétaire pour 70% et pour 30% ce n'est pas toujours le cas. Le budget alloué n'est pas toujours totalement exécuté du fait que les postes budgétaires ont été mal quantifiés 100% attestent que les budgets ne sont pas toujours entièrement exécutés (écart favorable moins ou écart défavorable dépassement). Il ressort que 40% reconnaissent faire des dépassements et 60% n'ont rien répondu. La procédure d'engagement qui permet l'exécution du budget est jugée à 60% d'être convenable et est jugée par 40% d'être trop longue.

6.1.3. Le contrôle du budget

Les outils de contrôles utilisés pour 50% permettent un bon suivi budgétaire et les autres 50% n'ont pas répondu. Il est aussi ressorti que les outils de suivi sont adaptés pour 70% et les 30% autres disent ne pas avoir connaissance de l'existence ces outils. Au niveau des actions correctives 100% affirment que celles-ci sont menées avec célérité après la constatation d'écarts. La DBCG opère un suivi régulier comme ils l'affirment tous (100%).

6.6. Recommandations

L'analyse de la gestion budgétaire de la CIE nous a permis de permettre en évidence les forces et faiblesses. Ces dernières doivent être prises en compte pour permettre une meilleure efficacité de la DBCG et par ricochet un meilleur rendement de la structure.

Tableau 6 : Tableau des recommandations

FAIBLES SES	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> • La justification de certains postes budgétaires n'est pas toujours bien faite lors des négociations budgétaires ; • surévaluation de certains postes budgétaires. 	<p>Les responsables chargés de consolider et de défendre les budgets de leur direction, lors des négociations budgétaires, doivent être capables de bien justifier tous les éléments qui y sont mentionnés. Dans le cas contraire, il faudrait que ces éléments soient supprimés avant les négociations budgétaires. Tout ceci pour éviter toute surévaluation de poste budgétaire ou prises en compte de certains éléments qui ne sont pas forcément utiles. Les objectifs doivent être compris et acceptés à cette fin.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Le délai de confection des budgets parfois très court. 	<p>Lors de l'établissement du calendrier budgétaire, un délai suffisant soit donné pour permettre une estimation exacte des besoins ; afin de limiter au maximum le risque de dépassement budgétaire.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La transmission tardive des informations nécessaires pour l'établissement des tableaux de bord par les correspondants budgétaire ; 	<p>Une bonne réactivité des correspondants budgétaires lorsqu'ils sont sollicités pour justifier des données contenues dans j@de pour éviter que les agents chargés de confectionner les tableaux de bord pour la hiérarchie puissent transmettre des informations fiables.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • L'outil de gestion n'est pas bien maîtrisé par l'ensemble des acteurs ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut une formation des agents sur l'imputation les natures budgétaires vu les erreurs d'imputation qui sont constatées. • Des formations annuelles des correspondants budgétaires et des agents de la DBCG
<ul style="list-style-type: none"> • Le délai de prise en compte de certaines dépenses par la comptabilité ne permet pas une bonne gestion sur certaines rubriques, lors de l'analyse des restitutions ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Les dépenses doivent être comptabilisées aussitôt dans J@de afin que la restitution qui est faite reflète l'image fidèle de toutes les dépenses.
<ul style="list-style-type: none"> • Quelquefois les données statistiques saisies dans J@de ne sont pas fiables ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tout intervenant dans J@de connaisse la nature exacte de la dépense qu'il comptabilise pour éviter les mauvaises imputations et garantir la fiabilité des informations qui s'y trouvent.

<ul style="list-style-type: none"> • Le non respect des délais de diffusion des tableaux de bord. 	<p>Une priorisation des délais de diffusion des tableaux de bord, afin de permettre aux responsables de prendre des mesures correctives. Chaque responsable doit avoir un tableau de bord.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La procédure de décaissement n'est pas toujours respectée 	<ul style="list-style-type: none"> • Les signataires désignés pour autoriser les dépenses doivent être connus de tous et suivre correctement l'évolution des dépenses. • La Direction Générale autorise des visites inopinées des secteurs surtout des directions opérationnelles.

Source : nous-mêmes

Il faut noter que la CIE est une société cotée en bourse, avec des parts du groupe FINAGESTION. Nous avons pu remarquer tout au long de notre travail que la CIE veut toujours faire mieux et dans cette optique dispose de moyens humains importants, mais nous déplorons le manque de disponibilité des agents de la DBCG dû nous pensons à un problème de sous effectif.

Ce chapitre nous a permis de faire l'analyse du processus de gestion budgétaire de la CIE à travers notre méthode de collecte d'informations (guide d'entretien, questionnaire etc.) et de faire l'analyse des résultats collectés. Il en ressort, d'une part, des forces que nous avons relevées en vue d'encourager les efforts qui sont faits, d'autre part, des faiblesses qui doivent être prises en compte pour une meilleure efficacité de ce processus. Pour conclure, des recommandations ont été formulées en vue de remédier à ces faiblesses.

Conclusion partie 2

A la fin de cette partie qui nous a permis de connaître notre structure d'accueil et son organisation. La description de la gestion budgétaire nous a été très utile car elle a servi à faire l'analyse de l'existant et d'en ressortir les forces et les faiblesses. Nous pouvons alors affirmer avec ce que nous avons pu observer que la gestion budgétaire de la CIE n'est pas totalement en désaccord avec ce que nous avons décrit dans la partie théorique mais il y a cependant quelques points à améliorer. Ceux-ci ont été abordés dans les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'analyse de la gestion budgétaire de la CIE à la base de notre étude dont les résultats constituent l'objet de ce document nous a permis dans un premier temps de comprendre tous les contours de la notion de gestion budgétaire. Puis nous nous sommes penchés sur son organisation et le processus qu'elle renferme. Cette étude a nécessité au préalable une prise de connaissance de la CIE, structure à laquelle s'est appliquée cette étude et du service en charge du budget à la CIE à savoir la Direction du Budget et du Contrôle de Gestion. Les outils utilisés durant cette étude sont principalement le guide d'entretien avec le responsable du budget, le questionnaire avec les agents différents services qui interviennent dans le processus et une analyse des documents internes disponibles notamment la doctrine budgétaire. Compte tenu de certaines contraintes de moyens et de disponibilité des responsables, auxquelles nous avons été confronté nos recherches n'ont pas toujours été approfondies comme nous l'aurons souhaité.

Toutefois, il apparaît à la fin de cette étude que les processus budgétaires pratiqués au sein de la CIE correspondent sur beaucoup de points aux notions et aux pratiques nécessaires à la pratique d'une bonne budgétaire notamment l'existence :

- d'une comptabilité analytique distincte de la comptabilité générale permettant l'établissement de compte de résultat prévisionnel ;
- d'un comité budgétaire ;
- d'une Direction générale qui essaie autant qu'elle le peut de respecter son rôle dans le processus de gestion budgétaire en impliquant tous les agents ;
- de logiciels, de tableau de bord et surtout de personnels qualifiés.

Tous ceci pour atteindre au maximum l'objectif qu'elle s'est fixé à savoir la réduction du déficit financier du secteur et l'optimisation de l'utilisation des ressources.

Nous avons aussi déploré le fait :

- qu'il n'y ait pas un organigramme à jour depuis la réorganisation des directions qui a eu lieu en juin 2012 ;
- que les correspondants budgétaires chargés d'établir les budgets pour leur direction ne soient pas toujours qualifiés en matière de gestion budgétaire ;
- que les informations nécessaires à l'établissement des différents tableaux de bord n'étaient pas toujours données dans les temps.

Au terme de notre étude nous espérons que notre travail aussi modeste soit-il pourra contribuer à une amélioration de la gestion budgétaire pratiquée à la CIE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

Veillez préciser votre fonction et le service auquel vous appartenez

LA PLANIFICATION

1) Avez-vous connaissance des orientations stratégiques de la Direction Générale ?

Oui

Non

2) Connaissez-vous les objectifs que la Direction Générale s'est fixés dans un horizon temporel de deux à trois ans ?

Oui

Non

3) Etablissez-vous chaque année un programme d'activités ?

Oui

Non

Si oui préciser la périodicité de vos rapports d'activités (trimestrielle, semestrielle, annuelle)

4) Vos prévisions en matière de dépenses et /ou de recettes sont-elles faites sur la base de programme d'activités ?

Oui

Non

5) Le contrôle de gestion vous apporte t-il son appui technique pendant la budgétisation ?

Oui

Non

6) Que représente le budget pour vous ?

- Un engagement à respecter
- Une orientation rigide
- Une prévision sans plus
- Une orientation à titre indicatif
- Autre à préciser

ELABORATION DU BUDGET

7) Participez-vous à l'élaboration du budget ?

Oui

Non

8) Existe-il une Période de l'élaboration ? Si oui laquelle ?

.....
.....

1) Connaissez-vous les objectifs qui sont assignés à votre budget ?

Oui

Non

2) Le budget découle t-il de votre plan, d'un plan imposé ou d'un plan discuté ? (au cas où il est imposé de qui vient la décision) ?

.....
.....

3) Connaissez-vous les étapes de l'élaboration budgétaire ?

Oui

Non

4) Le budget élaboré et qui vous est soumis répond t-il en général à vos attentes ?

Oui

Non

5) Participez-vous aux négociations budgétaires ?

Oui

Non

6) Comment sont élaborés les budgets de l'activité?

Budget de fonctionnement :.....
.....

Budget d'investissement.....
.....
.....

7) Comment s'articule le budget ?

Le budget de fonctionnement :.....
.....
.....

Le budget d'investissement :.....
.....
.....

EXECUTION ET SUIVI DU BUDGET

8) Le budget définitif vous est-il notifié dans un délai raisonnable ?

Oui

Non

9) Exécutez-vous totalement le budget qui vous est alloué ?

Oui

Non

10) Faites-vous souvent des dépassements budgétaires ?

Oui

Non

11) La procédure d'engagement vous permet-elle de faire face à vos obligations ?

Oui

Non

12) Comment se fait le suivi budgétaire ? quels sont les outils de suivi utilisés ?

.....
.....
.....

CONTROLE DU BUDGET

13) Les outils de contrôle utilisés permettent-il de procéder à un bon suivi budgétaire ?

Oui

Non

14) Comment qualifiez-vous ces outils ?

Bon

Pas adapté

Dépassé

15) Les actions correctives sont-elles menées avec célérité après la constatation des écarts ?

Oui

Non

24) La DBGC opère-t-elle un suivi régulier auprès de vous ?

Oui

Non

Annexe 2 : Guide d'entretien

I/ Connaissance sur la gestion budgétaire CIE

- 1- Avez-vous déjà effectué une formation sur la gestion budgétaire ?
- 2- Le budget est-il établi sur la base d'un niveau d'activité préalablement défini ?
- 3- Votre budget est-il mensualisé ? Que pensez-vous du logiciel de gestion budgétaire de la CIE ?
- 4- Le management adopté par la Direction Générale est-il participatif ?
- 5- Tous les services sont-ils impliqués lors des négociations budgétaires ?
- 6- La mise en œuvre du processus budgétaire est-elle soutenue et expliquée par la Direction Générale ?
- 7- Recevez-vous ou établissez-vous mensuellement ou trimestriellement des analyses des écarts sur vos activités ? Quels outils utilisez-vous pour votre analyse des écarts ?
- 8- Avez-vous un mécanisme d'ajustement budgétaire pour maintenir l'équilibre ressources attendues et dépenses à effectuer ?
- 9- Etablissez-vous des rapports trimestriels d'activités ?
- 10- Recevez-vous en retour, les décisions prises après vos rapports ?
- 11- Avez-vous connaissance de l'appréciation du Conseil d'Administration sur la gestion financière et budgétaire adoptée ?
- 12- Le suivi budgétaire est aussi fait par des inspections et contrôles inopinés ou programmés ?

II/ Le fonctionnement de la Direction du Budget et du Contrôle de Gestion de la CIE.

- 13- Quelles sont les missions assignées à la DBCG ?
- 14- Quelles sont les méthodes mises en œuvre pour assurer la gestion du processus et coordonner l'élaboration et le suivi des plans et budgets ?
- 15- Comment est structurée votre Direction ?
- 16- Quels sont les outils utilisés par la DBCG ?

III/ le suivi budgétaire et ses outils

- 17- Utilisez-vous des tableaux de bord pour le suivi de vos activités ?
- 18- Quelle est la périodicité de mise à jour de vos tableaux de bord ?
- 19- Quels sont les principaux outils que vous utilisez actuellement pour les prévisions et l'exécution budgétaire ?
- 20- Ces outils vous permettent-ils d'atteindre vos objectifs ?
- 21- Etablissez-vous des programmes d'exécution de vos budgets ?
- 22- Etablissez-vous un budget de trésorerie périodique dans le suivi de vos budgets ?
- 23- Que pensez-vous de la mise en place d'un comité de budget pour assurer la coordination des activités et le suivi des tableaux de bord au cours de l'exécution budgétaire ?
- 24- Pensez-vous que la structure organisationnelle actuelle de votre service vous permet de réaliser vos objectifs ? Pourquoi ? Quels reproches avez-vous à faire ?
- 25- Quels sont les principaux outils que vous utilisez actuellement ?
- 26- Pensez-vous que ces outils vous permettent d'atteindre vos objectifs ?
- 27- Quels sont, selon vous, les outils de gestion budgétaire dont vous avez connaissance, que vous n'utilisez pas, mais qui pourraient servir ou vous aider dans la réalisation de vos objectifs ?

Annexe 3 : Liste des centres d'imputation (extrait)

CI	Exploitation	DIRECTION	Grandes Directions	Pole
001	Staff Direction Centrale de la Distribution	Staff DCD	DG	Pole Distribution
010	Direction des Etudes & Developpement	DED	D-DED	Pole Distribution
020	Structure Fonctionnelle	DR Abidjan Sud	D-DEXA	Pole Distribution
021	Koumassi	DR Abidjan Sud	D-DEXA	Pole Distribution
022	Marcory	DR Abidjan Sud	D-DEXA	Pole Distribution
023	Port – Bouët	DR Abidjan Sud	D-DEXA	Pole Distribution
024	Treichville	DR Abidjan Sud	D-DEXA	Pole Distribution
02P	Poste 90 KV	DR Abidjan Sud	D-DEXA	Pole Distribution
02Z	Structure Maintenance Travaux	DR Abidjan Sud	D-DEXA	Pole Distribution
030	Structure Fonctionnelle	DR Yopougon	D-DEXA	Pole Distribution
031	Locodjro	DR Yopougon	D-DEXA	Pole Distribution
032	Niangon	DR Yopougon	D-DEXA	Pole Distribution
033	Attié	DR Yopougon	D-DEXA	Pole Distribution
03P	Poste 90 KV	DR Yopougon	D-DEXA	Pole Distribution
03Z	Structure Maintenance Travaux	DR Yopougon	D-DEXA	Pole Distribution
040	Structure Fonctionnelle	DR Abidjan Nord	D-DEXA	Pole Distribution
041	Adjamé - Nord	DR Abidjan Nord	D-DEXA	Pole Distribution
042	Adjamé - Sud	DR Abidjan Nord	D-DEXA	Pole Distribution
043	Cocody	DR Abidjan Nord	D-DEXA	Pole Distribution
044	Deux – Plateaux	DR Abidjan Nord	D-DEXA	Pole Distribution
04P	Poste 90 KV	DR Abidjan Nord	D-DEXA	Pole Distribution
04Z	Structure Maintenance Travaux	DR Abidjan Nord	D-DEXA	Pole Distribution
060	Staff Direction de l'exploitation Abidjan (DEXA)	DEXA	D-DEXA	Pole Distribution
070	Staff Direction de l'exploitation Intérieur (DEXI)	DEXI	D-DEXI	Pole Distribution
080	Staff Direction Technique	DT	D-DT	Pole Distribution
081	Direction Technique	DT	D-DT	Pole Distribution
082	Sous-Direction Maintenance	DT	D-DT	Pole Distribution
083	Sous-Direction Maintenance Intérieur	DT	D-DT	Pole Distribution
084	Sous-Direction Prévention Sécurité	DT	D-DT	Pole Distribution
085	Gestion des Centrales Automatiques	DT	D-DT	Pole Distribution
086	Sous Direction Exploitation	DT	D-DT	Pole Distribution
087	Sous Direction Eclairage public	DT	D-DT	Pole Distribution
089	S/D Fiabilisation des Réseaux	DT	D-DT	Pole Distribution
08A	Magasin Transfo ABIDJAN	DT	D-DT	Pole Distribution
08P	Projet CPL	DT	D-DT	Pole Distribution
08T	Coût des Transfos à Répartir	DTD	D-DTD	Pole Distribution
090	Staff Direction de l'Exploitation Commerciale	DCC	D-DCC	Pole Distribution
091	Sous-Direction Developpement Commercial et Clientèle	DCC	D-DCC	Pole Distribution
092	Sous-Direction Ressources	DCC	D-DCC	Pole Distribution
093	Sous-Direction Gestion	DCC	D-DCC	Pole Distribution
094	Sous-Direction Marketing	DCC	D-DCC	Pole Distribution
095	Sous-Direction Etude et Gestion des Emplois	DCC	D-DCC	Pole Distribution
210	Structure Fonctionnelle	DR Est	D-DEXI	Pole Distribution
211	Secteur d' Abengourou	DR Est	D-DEXI	Pole Distribution
212	Agnibilékro	DR Est	D-DEXI	Pole Distribution
213	Bondoukou	DR Est	D-DEXI	Pole Distribution
215	Boua	DR Est	D-DEXI	Pole Distribution
217	Tanda	DR Est	D-DEXI	Pole Distribution
218	Adzopé	DR Est	D-DEXI	Pole Distribution
219	Akoupé	DR Est	D-DEXI	Pole Distribution
21P	Poste 90 KV	DR Est	D-DEXI	Pole Distribution
21Z	Structure Maintenance Travaux	DR Est	D-DEXI	Pole Distribution
220	Structure Fonctionnelle	DR Abobo	D-DEXA	Pole Distribution
221	Abobo Marché (Centre)	DR Abobo	D-DEXA	Pole Distribution
222	Abobo Avocatier (Nord)	DR Abobo	D-DEXA	Pole Distribution
223	Plateau Dokoui	DR Abobo	D-DEXA	Pole Distribution
22P	Poste 90 KV	DR Abobo	D-DEXA	Pole Distribution
22Z	Structure Maintenance Travaux	DR Abobo	D-DEXA	Pole Distribution

Liste des centres d'imputation (suite)

<u>230</u>	Structure Fonctionnelle	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>231</u>	Secteur de Gagnoa	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>232</u>	Divo	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>233</u>	Oumé	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>234</u>	San Pedro	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>235</u>	Sassandra	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>236</u>	Soubré	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>237</u>	Tabou	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>238</u>	Sinfra	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>239</u>	Gueyo	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>23A</u>	Guibéroua	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>23B</u>	Hiré	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>23C</u>	Lakota	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>23D</u>	Ouragahio	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>23E</u>	Buyo	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>23P</u>	Poste 90 KV	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>23Z</u>	Structure Maintenance Travaux	DR Sud-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>240</u>	Structure Fonctionnelle	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>241</u>	Agboville	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>244</u>	Tiassalé	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>245</u>	Dabou	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>246</u>	Sikensi	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>247</u>	Grand Bassam	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>248</u>	Aboisso	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>249</u>	Anyama	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>24A</u>	Ayamé	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>24B</u>	Bingerville	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>24C</u>	Alépé	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>24D</u>	Jacquerville	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>24E</u>	Grand Lahou	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>24F</u>	Bonoua	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>24G</u>	Adiaké	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>24P</u>	Poste 90 KV	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>24Z</u>	Structure Maintenance Travaux	DR Basse côte	D-DEXI	Pole Distribution
<u>410</u>	Structure Fonctionnelle	DR Centre	D-DEXI	Pole Distribution
<u>411</u>	Secteur Bouaké 1 (Ouest)	DR Centre	D-DEXI	Pole Distribution
<u>412</u>	Katiola	DR Centre	D-DEXI	Pole Distribution
<u>413</u>	M'bahiakro	DR Centre	D-DEXI	Pole Distribution
<u>414</u>	Béoumi	DR Centre	D-DEXI	Pole Distribution
<u>415</u>	Dabakala	DR Centre	D-DEXI	Pole Distribution
<u>416</u>	Sakasou	DR Centre	D-DEXI	Pole Distribution
<u>418</u>	Secteur Bouaké 2 (Est)	DR Centre	D-DEXI	Pole Distribution
<u>41P</u>	Poste 90 KV	DR Centre	D-DEXI	Pole Distribution
<u>41Z</u>	Structure Maintenance Travaux	DR Centre	D-DEXI	Pole Distribution
<u>420</u>	Structure Fonctionnelle	DR Centre-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>421</u>	Secteur Daloa	DR Centre-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>422</u>	Bouaflé	DR Centre-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>423</u>	Séguéla	DR Centre-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>424</u>	Zuénoula	DR Centre-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>425</u>	Issia	DR Centre-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>426</u>	Vavoua	DR Centre-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>427</u>	Mankono	DR Centre-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>42P</u>	Poste 90 KV	DR Centre-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>42Z</u>	Structure Maintenance Travaux	DR Centre-Ouest	D-DEXI	Pole Distribution
<u>430</u>	Structure Fonctionnelle	DR Nord	D-DEXI	Pole Distribution
<u>431</u>	Secteur de Korhogo	DR Nord	D-DEXI	Pole Distribution
<u>433</u>	Ferkessédougou	DR Nord	D-DEXI	Pole Distribution
<u>434</u>	Odienné	DR Nord	D-DEXI	Pole Distribution
<u>435</u>	Tingrela	DR Nord	D-DEXI	Pole Distribution

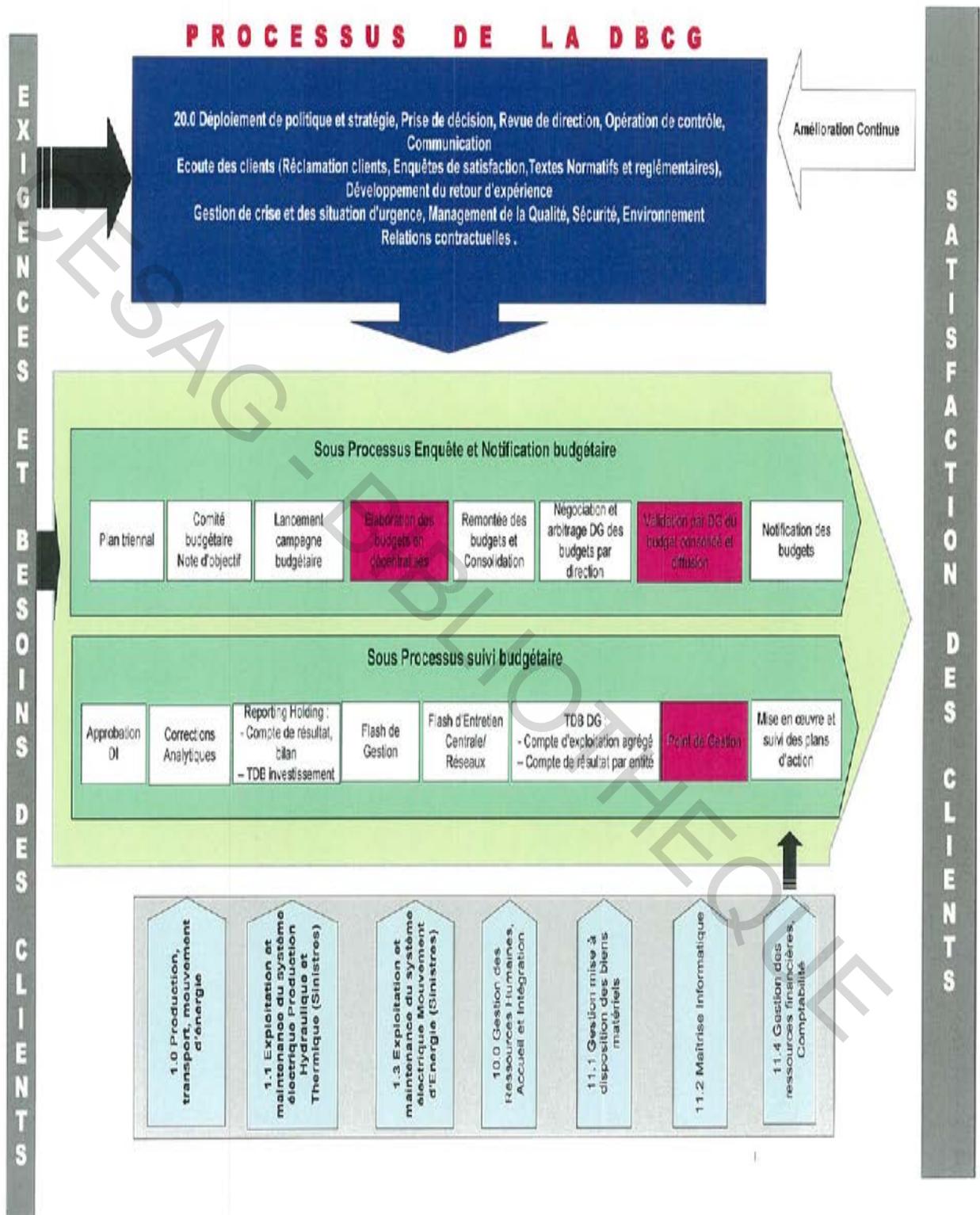
Annexe 4 : Calendrier budgétaire

Etapas	Dates	Actions
Phase 1	du 12/3 au 08 /6 (12 semaines) du 12/3 au 04/6 du 05/6 au 08/6	Travaux préparatifs au lancement Mise à jour du répertoire des prix Définition et valorisation des coûts standards Définition et valorisation des prestations internes Pré-calcul des charges de personnel, amortissements Actualisation doctrine budgétaire, points saillants campagne Finalisation et édition du répertoire de prix
Phase 2	du 11/6 au 05/7 (3 semaines) le 29/6 et le 03/7/N du 09/7/N+1	Définition des « objectifs N+1 » du Comité Budgétaire Réunion « objectifs N+1 » du Comité Budgétaire Réunion avec les Correspondants Budgétaires, diffusion note d'objectifs
Phase 3	du 10/7 au 03/8 (4 semaines) 09/7 au 27/7 Le 03/8	Elaboration et négociation des budgets en décentralisé Tournées DBCG Elaboration des budgets en décentralisé Négociations inter-Directions Fin de la saisie et intégration des budgets en décentralisé, (système verrouillé)
Phase 4	du 04/8 au 23/8 (4 semaines) Le 06/8 du 07/8 au 14/8 du 16/8 au 23/8	Intégration et Analyses des budgets Tirage 1^{er} provisoire Analyses détaillées des budgets Négociations par rapport aux notes d'Objectifs
Phase 5	du 24/8 au 31/8 (1 semaine)	Corrections, mise en forme du budget N+1 pour présentation à la Direction Générale
Phase 6	du 03/9 au 24/9 14/9 24/9	Remontée Groupe Présentation en comité de direction Transmission au groupe Présentation du budget N+1 en comité de Direction
Phase 7	du 25/9 au 02/01/N+1 du 25/9 au 29/10 30/10 au 16/11 02/01/N+1 22/01/N+1	Derniers arbitrages, corrections et notifications Dernières corrections Rédaction lettres de notifications des Directions Transmission lettres de notifications aux Directions Lancement du suivi budgétaire N+1

Annexe 5 : le répertoire des prix (extrait)**241280 - AUTRES MATERIELS ET OUTILLAGE**

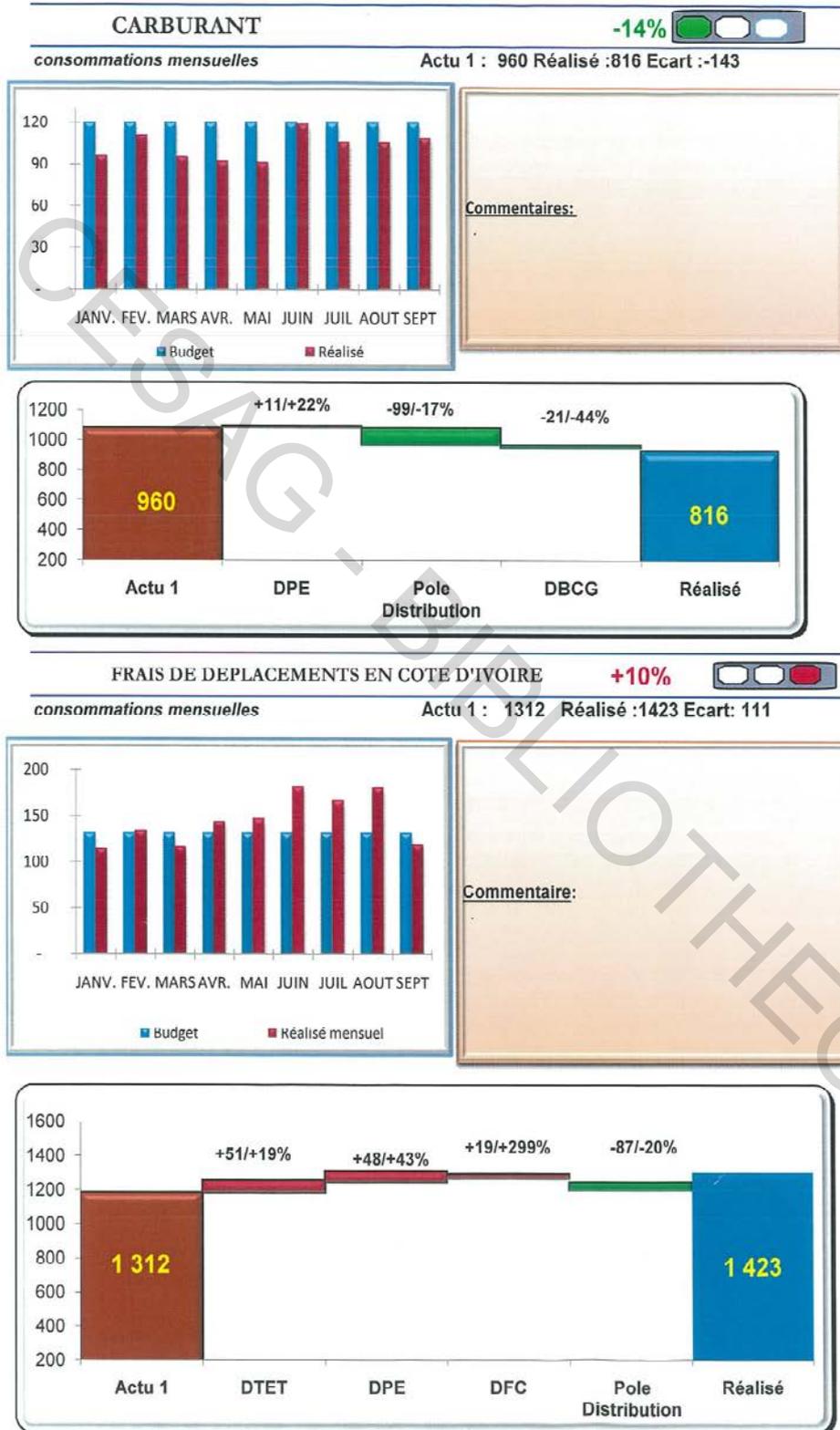
DESIGNATION	PU HT
TENSIOMETRE SPENGLER A POIRE	84 746
1 CAISSE A OUTILS	1 040 699
1TIR-FORT 3.5 TONNES	810 688
Anti chute	302 317
Bac de rétention réf.1103M1129	2 491 052
BACS DE RETENTION 2500X800	2 487 966
BACS DE RETENTION 2500X800X310	2 600 528
BOITE ELECTRICIEN (51) 2050 E15	455 720
BOITE MECANICIEN (86) 2050 M110A	554 873
CAISSE A OUTILS REF 2050.M110A	690 785
Caisse à outils réf. 2138.EL33	1 128 125
Caisse à outils réf.KL820B28	537 963
CAISSE A OUTILS TYPE W	2 916 000
Caisse CM130A + coffret BT13	919 598
CAISSE ELECTROMECHANICIEN	583 632
CAISSE OUTIL ELEC 46	2 286 969
CHARG. AUTO CA350 6/12/24V 40-350AH	385 988
Chariot bouteille Gaz SF6	323 164
CLE A CHOC GRANDE CAPACITE + POCLETTE ENTRETIEN	4 269 789
CLE A CHOC PNEUMATIQUE	647 220
CLE A CHOC REGLABLE 11/12 "NG	3 402 983
Clé dynamométrique réf. S205E	378 117
Coffre chrono	378 778
Coffre réf. BT.66	350 677
COFFRET JUNIOR TST/BT	1 253 700
COMP. PIST 200L 2CV 380V 476LM	728 135
COMPOSITION DOUILLES LONGUES	925 080
Compsit° taraud réf. 221.227J2	621 000
COMPSITION MECHANICIEN CM 120A	1 091 123
CONFECTION CAISSE POOL	1 942 000
Controleur pression + manomètr	939 149
Coupe câble réf. C79GM SFE	485 793
Coupe cable réf 412-42 Facom	465 205
CRIC ROULEUR 5T R5000 RASSANT	654 915
Densimètre numérique DMA 35N	2 045 120
DESTRUCTEUR D' AIGUILLES	136 000
Détecteur série CC-225 CATU	1 282 296
E.COULISSE 2P GR 2432/025 H718/1278	938 305
ECHEL TRANS 2P PRONOR 2,41/3,81m	122 712
Echelle emboitable 3m	1 580 187
Echelle réf. ESITM65 Sibille	589 951
ESCABEAU 10 MARCHES	610 952
FAUTEUIL ROULAN MEDICAL	381 356
FONTAINE INOX/EAU FROIDE MOD.FO-002	499 153
Harnais cuissard Navaho +acces	314 155
HD 5/12C *EU 120B 220V NETTOY E/F	401 356

Annexe 8 : Processus de la DBCG



Annexe 9 : Flash de gestion de charges sensibles

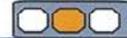
Compagnie Ivoirienne d'Électricité



Compagnie Ivoirienne d'Électricité

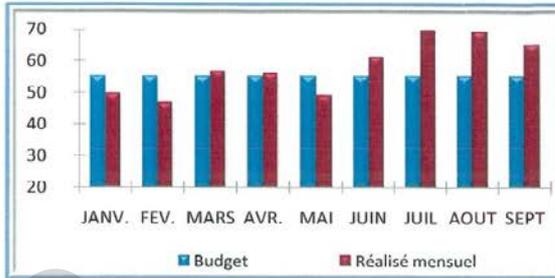
FOURNITURES DE BUREAU

+6%

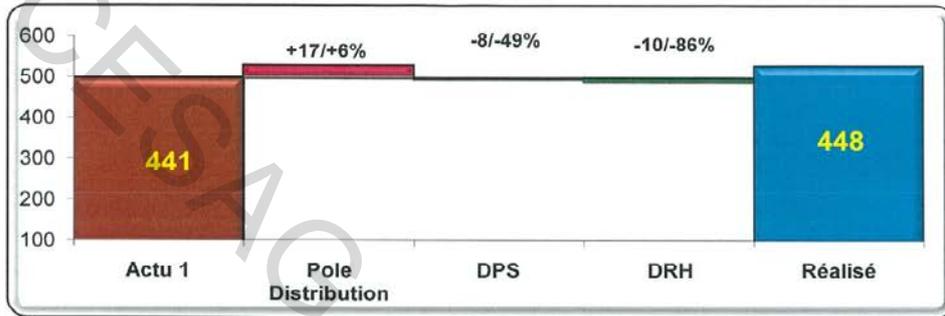


consommations mensuelles

Actu 1 : 441 Réalisé : 448 Ecart: +7



Commentaire:



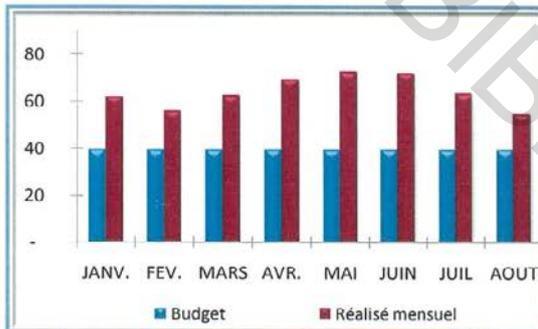
HEURES SUPPLEMENTAIRES

+60%

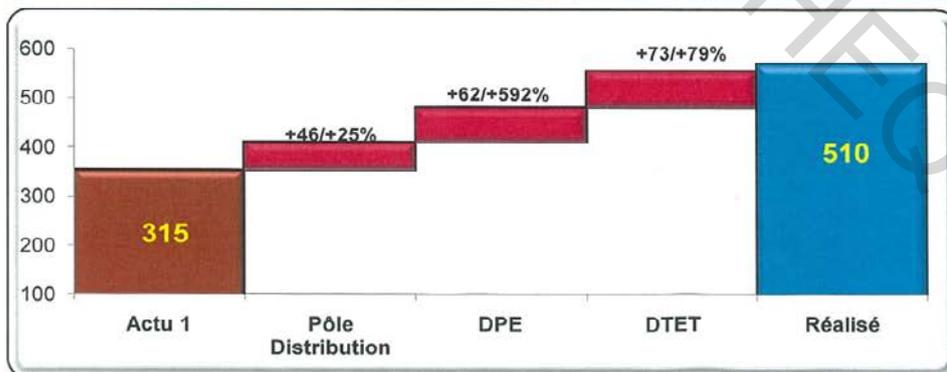


consommations mensuelles

Actu 1 : 315 Réalisé : 510 Ecart : +193



Commentaire:



Compagnie Ivoirienne d'Électricité

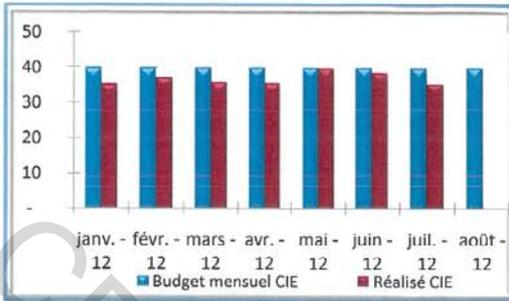
TELEPHONE

-20%



consommations mensuelles

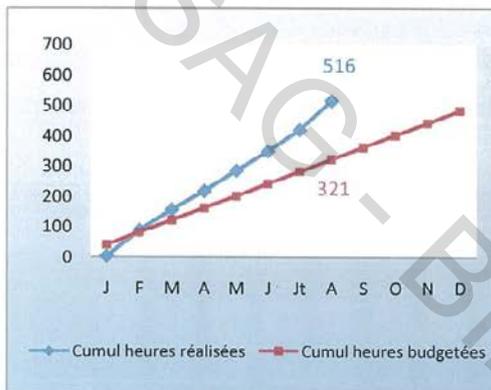
Actu 1 : 278 Réalisé :256 Ecart :-22



Commentaire:

LOCATION HELICOPTERE

+61%



Commentaire:

Annexe 10 : Tableau de répartition de l'enquête

Etapes	Réponses	Pourcentage	Commentaire
Planification budgétaire			
Implication dans la fixation des objectifs	Implication de tous	80	Sur 10, seulement 2 ne participent pas à la planification.
Connaissance des orientations stratégiques	Oui	100	Tous ont connaissance des orientations stratégiques grâce à la lettre de cadrage.
Assistance du contrôle de gestion pendant la planification	Oui	100	Tous sont assistés par le contrôle de gestion à travers la campagne budgétaire.
Comment est perçu le budget ?	Engagement à respecter Orientation flexible	50 50	Les avis sont partagés 5 pensent que le budget est un engagement à respecter, 5 pensent que c'est une orientation flexible.
Elaboration du budget			
Participation à l'élaboration du budget	Oui	100	Tous participent à l'élaboration du budget par l'expression de leur besoin.
Existe-il une Période de l'élaboration ?	Oui	100	Elle est la même pour tous en fonction du calendrier budgétaire.
Connaissez-vous les objectifs qui sont assignés à votre budget ?	Oui par la détermination des objectifs globaux en sous-objectifs	100	Tous connaissent parce qu'ils y participent
Connaissez-vous les étapes de l'élaboration budgétaire ?	Oui Ne sait pas	60 40	06 connaissent à peu près 04 ne connaissent pas
Participez-vous aux négociations budgétaires ?	Oui Non	40 60	04 participent 06 ne participent pas
Exécution et suivi du budget			
Le budget définitif vous est-il notifié dans un délai raisonnable ?	Le plus souvent Oui	30 70	03 ont répondu non 07 ont répondu oui
Exécutez-vous totalement le budget qui vous est alloué ?	Pas toujours	100	Il arrive que le budget ne soit pas totalement exécuté.
Faites-vous souvent des dépassements budgétaires ?	Ne sait pas Oui	60 40	06 n'ont pas connaissance 04 sont souvent confrontés au dépassement budgétaire
La procédure d'engagement vous permet-elle de faire face au suivi budgétaire ?	Oui Souvent trop longue	60 40	Sur 10 exploitants 6 répondent par l'affirmative quand 4 affirment le contraire

Etapes	Réponses	Pourcentage	Commentaire
Contrôle du budget			
Les outils de contrôle utilisés permettent-il de procéder à un bon suivi budgétaire ?	Oui Pas de réponse	50 50	5 répondent à cette question par l'affirmative et les 5 autres n'ont rien répondu.
Les tableaux de bord de suivi sont-ils adaptés ?	Oui Pas de réponse	70 30	7 sur 10 utilisent ces outils. Quant aux 3 autres ils n'ont pas répondu.
Les actions correctives sont-elles menées avec célérité après la constatation des écarts ?	Oui	100	Tous les 10 répondent par l'affirmative.
La DBGC opère-t-elle un suivi régulier auprès de vous ?	Oui	100	Parce qu'un suivi est réalisé surtout sur les directions opérationnelles.

Annexe 11 : Système d'information de gestion

La CIE utilise un progiciel de gestion dénommée J@DE, les autres applications telles que HR ACCES, CENTRAL PARK, SAPHIR et GESIC@ déversent mensuellement des mouvements dans J@de par interface.

- **J@de**

J@DE est un Progiciel de Gestion Intégrée (PGI) du groupe BOUYGUES. Il traite plusieurs fonctions de gestion de l'entreprise et a un référentiel de données uniques. Ainsi à la CIE sur la même plate forme, nous avons la gestion des stocks, les achats, la comptabilité, les immobilisations, le suivi budgétaire. J@DE étant un progiciel, il regroupe en son sein plusieurs logiciels à savoir : HR ACCESS, CENTRAL PARK, SAPHIR, GESIC@.

- **HR ACCESS**

Le logiciel HR ACCESS est le logiciel qui est utilisé par les ressources humaines qui traite spécifiquement la gestion du personnel de la CIE depuis l'embauche en passant par les salaires, les primes d'intéressement, les gratifications.

- **SAPHIR**

SAPHIR est le logiciel de Gestion des Abonnés à l'Electricité qui gère les clients CIE. Les dépenses effectuées sur l'accréditif sont saisies dans SAPHIR puis sont intégrées dans J@de mensuellement.

- **CENTRAL PARK**

C'est un logiciel qui édite les factures d'entretien des véhicules, celles-ci sont intégrées dans le progiciel j@de.

- **GESIC@**

Gesica est l'application de gestion informatique des caisses qui permet de gérer les missions et autres déplacement et les transactions financières avec les agents de l'entreprise. Elle est utilisée dans les caisses du siège CIE ainsi que dans les DR.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. ALAZARD Claude, Sépari Sabine, (2001), Contrôle de gestion DECF : manuel et application : DECF épreuve N° 7, 5^e édition, Editions Dunod, 710 pages.
2. BOISVERT Hugues, (1995), La comptabilité de Management, Edition du Renouveau Pédagogique Inc. (ERPI), 647 pages.
3. BOUQUIN Henri, (2005), Contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise, Presses universitaires, 8^e édition, 462 pages.
4. CABANE Pierre, (2005), L'essentiel de la finance à l'usage des managers, Editions d'organisation, 4^e tirage, 357 pages.
5. CABANE Pierre, (2008), L'essentiel de la finance à l'usage des managers, Editions Eyrolles, 395 pages.
6. CLICHE Pierre, (2009), Gestion budgétaire et dépenses publiques, Editions PUQ, 307 pages.
7. CORHAY Albert, MBANGALA Mapapa, (2008), Fondement de gestion financière, Editions du CEFAL, 352 pages.
8. DEVAUX Eric, (2002), Finances publiques, Edition Bréal, 302 pages.
9. DORIATH Brigitte, (2008), Le Contrôle de gestion, Dunod, 5^e édition, 162 pages.
10. FORGET Jack, (2005), Gestion budgétaire, Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 180 pages.
11. GERVAIS Michel, (1994), Contrôle de gestion, 5^e édition, Editions Economica, 660 pages.
12. GERVAIS Michel, (2005), Contrôle de gestion, 8^e édition, Editions Economica, 774 pages.
13. GILLES William, (2009), Les principes budgétaires et comptables publics, Editions LGDJ, 248 pages.
14. GIRAUD & Al. (2005), Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino éditeur, 2^e Edition, 422 pages.
15. GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, (2008), L'essentiel du contrôle de gestion, 3^e édition, Gualino éditeur, Lextenso éditions, 134 pages.

16. GUEDJ Norbert, (2009), Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, éditions d'organisation, 288 pages.
17. HEMICI Farouk, HENOT Christophe, (2007), Contrôle de gestion, Edition Bréal, 177 pages.
18. HONORAT Philippe, (2008), Le budget facile pour les managers, démarche, indicateurs, tableaux de bord, Eyrolles éditions d'organisation, 227 pages.
19. HORNGREN & Al. (2003), Contrôle de gestion et gestion budgétaire, Pearson Education, 2e édition, 420 pages.
20. HUTTIN Hervé, (2004), Toute la finance, 3e édition, Editions organisation, 952 pages.
21. Kalika & Al. (2006), Source organisations et stratégies, Vuibert, 6e édition, 480 pages.
22. KALIKA & Al., (2006), Organisations et stratégies, Vuibert, 6e édition, 480 pages.
23. LABIE Francois, (1992), Commune et sa gestion, Editions Liaisons, 341 pages.
24. LECLERE Didier, (1994), Gestion budgétaire, Editions Eyalets, 161 pages.
25. LEROY Michel, (1998), Le tableau de bord au service de l'entreprise, Editions d'organisation, 144 pages.
26. LOCHARD Jean, (1998), La gestion budgétaire : outils de pilotage des managers, Editions d'organisation, 309 pages.
27. LÔNING Hélène, (2008), Le Contrôle de gestion organisation, outils et pratiques, Dunod, 3e édition, 322 pages.
28. MALO Jean Louis, MATHE Jean Charles, (2002), l'essentiel du contrôle de gestion, Editions d'organisations, 2e édition, 309 pages.
29. MARGOTTEAU Eric, (2001), Contrôle de gestion, DECF, UV7, Ellipses, Paris, 480 pages.
30. MERLO Laëtitia, (2003), Le budget est-il toujours un bon outil de pilotage ?, Editions d'organisation, 160 pages.
31. NIESSEN Wilfried et CHANTEUX Anne, (2005), Les tableaux de bord et business plan, Editions Edipro, 298 pages.

32. PIGE Benoît, (2011), Reporting et contrôle budgétaire, 2^e édition, Editions ems, 243 pages.
33. ROUACH Michel et NAULLEAU Gérard, (1998), Le contrôle de gestion bancaire et financier, La revue banque Editeur, 435 pages.
34. SELMER Caroline, (2003), Construire et défendre son budget, Editions Dunod, 235pages.
35. SELMER Caroline, (1998), Concevoir le tableau de bord, Editions Dunod, 241 pages.
36. VOYER Pierre, (1999), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^e éditions, Editions PUQ, 446 pages.
37. WEGMANN Grégoire, (2006), Pilotage des coûts et des performances, Editions ems, 212 pages.