

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

.....  
DOMAINE « SCIENCES DE LA SOCIETE »

.....  
MENTION GESTION

.....  
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE  
MASTER

**PARCOURS** : FINANCES ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

**ANALYSE DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN  
ŒUVRE D'UN BUDGET AUTONOME**

CAS DU

**GROUPEMENT REGIONAL DES ETABLISSEMENTS DE  
FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE,  
organisme rattaché au MEETFP**

Présenté par : **RAZANADRASOANOMENY Clarence Carine**

Sous l'encadrement pédagogique de :

**Monsieur RAMAROTAFIKA Lazaniaina Lala**, Maître de conférences en Sciences de  
Gestion

Année Universitaire : 2014-2015

Session : Juin 2016

Soutenance : 05 Juillet 2016



## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'a été possible que grâce à la contribution de nombreuses personnalités auxquelles nous aimerions adresser nos vifs remerciements et toutes nos reconnaissances. Mais avant toute chose, nous tenions à remercier **DIEU** tout puissant pour sa grâce.

Une marque particulière de reconnaissance est adressée à :

Monsieur **RAMANOELINA Armand René Panja**, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo, pour sa bienveillance dans la bonne marche de l'Université pour permettre à nous, d'étudier.

Monsieur **RAKOTO David Olivaniaina**, Maître de Conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de la Sociologie de l'Université d'Antananarivo, pour ces déploiements dans la recherche du bien-être de la Faculté.

Madame **RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne**, Maître de Conférences, Responsable de la Mention Gestion, pour son dévouement à ce Département.

Madame **ANDRIANALY Saholiarimanana**, Professeur Titulaire, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion qui nous a prodigué des enseignements enrichissants.

Notre encadreur, Monsieur **RAMAROTAFIKA Lazaniaina Lala**, Maître de conférences, qui malgré ses diverses occupations, nous a accompagnés et guidés par ses précieux conseils tout au long de la réalisation de cet ouvrage.

Notre Responsable de Parcours, Monsieur **RABENILAINA Harinia**, Maître de Conférences, pour son investissement au bien être des étudiants du Master II.

Tous les enseignants du Département Gestion pour les connaissances et les expériences qu'ils ont bien voulu nous transmettre pendant notre passage au Département. Toute l'équipe de la Direction des Affaires Financières du Ministère de l'Emploi de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, du GREFTP pour leur accueil chaleureux au cours du stage et pour nous avoir facilités la collecte de toutes les données qui ont servi d'illustrations pour ce mémoire. Et enfin, Ma famille, parents, amis pour le soutien, la compréhension, l'encouragement qu'ils m'ont témoigné tout au long de ma scolarité et de la réalisation de cet écrit. Tous ceux qui ont contribué chaleureusement, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

## **RESUME**

Pour ce présent mémoire, nous traitons un thème de recherche intitulé : « ANALYSE DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN BUDGET AUTONOME ». Ce thème nous a donné l'occasion d'approfondir les connaissances acquises durant nos études universitaires et développer aux lecteurs la réalité des pratiques en termes de finances publiques portant comme complément le Budget Autonome et tous ses aspects constitutifs.

Nous choisissons la grande question de recherche qui a pour objectif de mettre en exergue le fonctionnement de la conception et de la mise en œuvre d'un Budget Autonome notamment l'appréhension sur l'élaboration des prévisions de recettes et des activités y afférentes, l'identification des activités conformes aux recettes, et la réalisation desdites activités dans le but d'atteindre la finalité du Groupement.

Les discussions sont portées aux éléments présentés dans le résultat, puis les recommandations sont consacrées aux solutions relatives aux points faibles énoncés au fil de cet écrit, dans le but de porter conseil au Groupement pour l'amélioration dans l'exécution du Budget autonome par la réalisation des activités prévues dans les documents de recettes et dépenses.

## **AVANT-PROPOS**

Cet ouvrage présente un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Maîtrise en science de Gestion. Il a été élaboré suite aux travaux de recherche faits auprès Du Groupement **Régional d'Etablissement de Formation Technique et Professionnelle (GREFTP)**, organisme rattaché au **Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MEETFP)**, dans le but de consolider les acquisitions théoriques et les réalités du terrain. Dans la suite logique du cursus universitaire, l'obtention du diplôme de Maîtrise en science de Gestion passe par des examens théoriques en salle et la formalisation d'un mémoire de fin d'études.

Cette étude a été mise en œuvre en suivant une nouvelle méthodologie de recherche sous l'appellation de : « IMMRED », Introduction-Matériels et Méthodes Résultats-Discussions suivant la norme AFNOR Z41 006. Cette conduite de travail est déjà appliquée dans presque toutes les Universités du monde entier. Le Département Gestion tente de l'initier à leurs étudiants. Voyons ce qu'il en suit.

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	i
RESUME.....	ii
AVANT-PROPOS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES FIGURES .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES.....	1
CHAPITRE I : MATERIELS.....	8
Section 1 : Présentation du Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MEETFP).....	8
Section 2 : Le Groupement Régional des Etablissements de Formation Technique et Professionnelle (GREFTP).....	9
CHAPITRE II : CADRAGE THEORIQUE.....	13
Section 1 : Analyse des caractéristiques du budget.....	13
Section 2 : Les Etablissements Publics Nationaux.....	17
Section 3 : Eléments Règlementaires de la Comptabilité Publique.....	18
CHAPITRE III : METHODOLOGIE .....	26
Section 1 : Outils d'analyse.....	26
Section 2 : Méthode de recueil et de traitement de données .....	27
PARTIE II : RESULTATS.....	7
CHAPITRE I : ANALYSE DE LA CONCEPTION ET DE L'EXECUTION DU BUDGET AUTONOME.....	31
Section 1 : Effectivité de la conception du Budget Autonome.....	31
Section 2 : Mise en œuvre du Budget Autonome.....	34
CHAPITRE II : ETUDES CARACTERISTIQUES .....	40
Section 1 : Analyse des états financiers .....	40
Section 2 : Distinction entre Prévision et Réalisation.....	42
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	46
CHAPITRE I : DISCUSSIONS .....	47
Section 1 : Discussions par rapport à l'élaboration et la mise en exécution du Budget Autonome .....	47
Section 2 : Diagnostic de la situation par l'outil d'analyse SWOT.....	49
Section 3 : Validation des hypothèses .....	53
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS.....	55
Section 1 : La Gestion Budgétaire.....	55
Section 2 : Le respect des normes législatives .....	57
CONCLUSION GENERALE .....	61

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**CA:** Compte Administratif

**CA:** Conseil d'Administration

**COFPT:** Commission d'Orientation de la Formation Professionnelle et Technique

**DAF:** Direction des Affaires Financières

**DREETFP:** Direction Régionale de l'Emploi de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

**EP:** Etablissement Public

**EPA:** Etablissement Public à caractère Administratif

**ETFP:** Enseignement Technique et Formation Professionnelle

**FFOM:** Forces Faiblesses, Opportunités et Menaces

**GREFTP:** Groupement Régional des Etablissements de Formation Technique et Professionnelle

**MEETFP:** Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

**MEN:** Ministère de l'Education Nationale

**PCC:** Président du Comité de Coordination

**PCOP:** Plan Comptable des Opérations Publiques

**PGE:** Politique Générale de l'Etat

**PTA:** Plan de Travail Annuel

**PV:** Procès Verbal

**SWOT:** Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

**TEF:** Tableau d'Equilibre Financier

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau n°1 :</b>	Récapitulation des principes budgétaires.....	16
<b>Tableau n°2 :</b>	Aspects constitutifs des Missions et Objectifs.....	34
<b>Tableau n°3 :</b>	Représentation de l'analyse : Forces et Faiblesses.....	50
<b>Tableau n°4 :</b>	Représentation de l'analyse : Opportunités et Menaces.....	51

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure n°1 :</b>	Récapitulation des éléments constitutifs des recettes et des dépenses.....	31
<b>Figure n°2 :</b>	Résumé de l'étape de l'acheminement.....	33
<b>Figure n°3 :</b>	Déroulement des opérations de recettes, de dépenses et autres opérations.....	37
<b>Figure n°4 :</b>	Récapitulatif de la réalisation.....	42
<b>Figure n°5 :</b>	Prévision.....	43
<b>Figure n°6 :</b>	Réalisation.....	44

## **INTRODUCTION GENERALE**

Depuis quelques années, le monde évolue dans un environnement global caractérisé par le phénomène de la mondialisation de l'économie et fortement marqué par la mobilité croissante des capitaux, des biens et des personnes. Ce contexte, qui fait de la planète un vaste marché, a engendré de multiples bouleversements conduisant logiquement les pays en voie de développement comme Madagascar à rechercher des alliances et à dépasser l'esprit insulaire. Cependant, depuis la fin du troisième République, la grande île est entrée dans une phase de transition, qui a duré presque cinq années, cette transition n'a pas eu une reconnaissance de droit, étant donné le non-respect de la loi fondamentale de l'Etat dans l'acquisition, par les entités concernées, du pouvoir. De ce fait, une grande réticence quant aux financements extérieurs a été émise par la majeure partie des bailleurs de fonds. Madagascar s'entasse dans une longue crise politique, économique, sociale et culturelle, laquelle provoque un handicap prépondérant dans tout le système, puisque certains des fonds constituant le Budget de l'Etat proviennent des aides extérieurs. Ce qui le laisse dans une impasse éminente.

A l'issue de toutes les tentatives de conciliation de la Communauté internationale qui est la SADC (Communauté de Développement de l'Afrique Australe et Orientale), la grande île est parvenu à entrer dans l'ère du Quatrième République par les élections des organes compétents de l'Etat. Cette nouvelle ère permet à Madagascar de rétablir les relations internationales, incitant de nouveaux investisseurs extérieurs, mais aussi des aides, dans tous les domaines qui les requièrent. Pourtant, à l'état actuel, la situation financière et économique de l'Etat ne cesse de se dégrader. La remédiation, suite à cette longue crise s'avère une tâche plus que lourde, d'où l'expansion des impacts socio-économiques et financiers. Or, l'Etat semble le premier responsable du Développement du Pays, étant donné le pouvoir que le Peuple lui a transmis dans la conduite des politiques de croissance et de développement. L'organe exécutif qui a été instauré récemment tente, par tous les moyens nécessaires, de trouver l'option optimale et adéquate pour remettre Madagascar dans la voie d'un développement effectif et durable. Les finances publiques paraissent le principal instrument, que cet organe se propose pour mettre en œuvre ses missions de développement. C'est un atout primordial dans la gestion de la Finance de l'Etat, surtout en matière de Budget.

En effet, Le droit des finances publiques n'est pas un droit isolé dans la société, il s'agit d'encadrer des pratiques. Le droit des finances publiques se traduit comme étant l'ensemble des mouvements financiers qui touchent de près ou de loin les personnes publiques, l'intervention publique au sens large. Il intéresse toutes les décisions des personnes publiques

entraînant des répercussions financières. Les finances publiques concernent les finances de l'Etat, les finances des collectivités, les établissements publics (EP) et celles des correspondants de l'Etat. Du point de vue économique, la finance publique est un matériel fondamental pour la régularisation de la vie économique. Il s'agit, de ce fait, de limiter la trouble conjoncturelle ; dont deux objectifs sont considérés comme nécessaires ont été fixés, la favorisation de relance économique et la lutte à la progression continue de l'inflation. Pour parvenir à ses fins, l'Etat utilise des moyens divers, notamment, l'augmentation de la pression fiscale accompagnée de la liberté du marché, la distribution des moyens de la dépense ainsi que la subvention des organismes de sécurité sociale.

Etant donné l'importance du budget sur l'atteinte d'une stratégie politique d'une Nation, le rôle du Parlement, à savoir : dans l'approbation de la loi dans le cadre des finances et le système d'amélioration et de pérennisation de la bonne gouvernance des finances publiques doit être instauré. La bonne gouvernance peut être définie comme une gestion des affaires publiques essentiellement exempte de pratiques abusives et de corruption et qui respecte la primauté du droit. Pour la finance publique, elle peut se faire grâce aux combinaisons des forces et des opportunités que la Constitution et les réglementations ont accordées avec l'amélioration de la structure du Parlement compte tenu des menaces observées.

Un dispositif de gestion de deniers publics est mis en place par l'Etat à travers les textes législatifs et règlementaires tel que le décret N° **2005-003** portant règlements généraux sur la comptabilité de l'exécution budgétaire des organismes publics dans l'inquiétude de gestion de la finance publique et de créer des conditions nécessaires dans l'utilisation plus efficace et transparente des ressources publiques. Ce dispositif a pour but d'améliorer l'exécution de la dépense de l'Etat dans les meilleures conditions de coût, de qualité et de délai, en respectant le programme et en fonction des ressources mises à la disposition des services. C'est le cas Département Ministériel, le lieu auquel nous avons effectué notre stage. Il est aussi bien une institution dépensière que d'autres.

Le règlement précité régit, également le fonctionnement des établissements Publics Nationaux que ce soit à caractère Administratif ou que ce soit à caractère Industriel et Commercial ; en matière budgétaire, qui est le domaine de cette étude. Le GREFTP est un organisme rattaché au Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MEETFP), lequel est sa tutelle technique et financière. Ce Groupement bénéficie d'un régime d'autonomie financière, du fait de sa nature : Etablissement Public à caractère administratif. En effet, les établissements publics nationaux bénéficient de ressources dont

elles peuvent disposer librement dans les conditions fixées par les règlements précités. Cette règle semble renvoyer au concept d'autonomie budgétaire relatif à la possibilité d'utiliser en totale liberté les ressources, sans que l'Etat ne définisse les dépenses.

Cependant, cette autonomie n'est que partielle. Effectivement, si les EPA disposent d'une grande liberté pour décider de leurs actions, certaines dépenses présentent un caractère obligatoire, telles que, les charges de personnel ou le remboursement de la dette. En d'autres termes, les établissements n'ont pas le choix, et se doivent de budgétiser certaines dépenses prévues par le législateur. Dès lors, la liberté dans l'usage des ressources par les collectivités territoriales n'apparaît pas totale<sup>1</sup>. Le fait que l'Etat confère au groupement une certaine autonomie financière, ne veut pas dire une liberté totale dans les actions relatives aux ressources et dépenses.

Ainsi, ce groupement demeure l'objet fondamental de notre recherche, puisque notre sujet s'oriente autour du Budget Autonome, qui semble un Budget alloué par l'Etat au GREFTP, cependant, il a le choix de l'utilisation de toutes ces ressources ; selon ses politiques, ses missions et ses objectifs. Le Budget Autonome est l'appellation attribuée au Budget alloué à ces organismes rattachés à des Départements d'Administration Publique et ces derniers sont soumis à leurs tutelles techniques et financières.

Par conséquent, ces propos attirent notre attention, notamment, dans l'élaboration et la réalisation d'un Budget Autonome, sans compter, les activités que requièrent ces composants. De là découle de nombreux questionnements :

- **Quels sont les moyens dont dispose le Groupement pour élaborer et mettre en exécution un Budget Autonome ?**
- **Quels sont les agents concernés en matière de Budget Autonome et leurs responsabilités respectives ?**
- **Existe-il des lois et règlements de références dans l'accomplissement de ces tâches ?**
- **Quelles sont les missions et finalités de ce Groupement en tant que tel ?**

Ces questionnements résument le domaine de notre présent étude, constituent, en outre, la délimitation de certains allégations en matière de Budget Autonome. Ce qui nous amène à réfléchir à la problématique suivante : « **Comment rendre la conception et la mise en œuvre d'un budget efficientes ?** ».

---

<sup>1</sup>Autonomie Financière, FallaitPasFaireDeDroit.fr, p.1.

Cette problématique nous laisse penser que l'efficacité d'un budget dépend, dans tous les cas, de l'élaboration et de la réalisation de ce dernier. Ce qui attire notre attention sur l'analyse de la conception et de la mise en œuvre budgétaire au sein du Groupement Régional de Formation Technique et Professionnelle. C'est une phase très importante, voire indispensable pour cet organisme, puisque le Document, qui se prénomme Budget Primitif, consolide toutes les opérations en termes de recettes qui sont constituées dans son intégral par les Subventions de l'Etat et des autres institutions susceptibles de financer les ressources du Groupement ; et de dépenses qui englobent les dépenses de fonctionnement et d'investissement. Ce qui justifie le choix de notre thème, à savoir : « **ANALYSE DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN BUDGET AUTONOME : CAS DU GREFTP ANALAMANGA, ORGANISME RATTACHE AU MEETFP** ».

Le thème choisi présente une grande importance pour les étudiants et l'institution elle-même, ainsi que pour les organismes publics. Il permet aux étudiants d'avoir une connaissance profonde sur la procédure à respecter dans l'élaboration d'un Budget Autonome au sein de l'institution. De plus, cette recherche ouvre droit à l'approfondissement de la connaissance en matière de Finances Publiques, tout en assimilant son concept et ses règles ainsi que ses principes. Ensuite, comme dans tous les organismes publics, il existe souvent des lacunes dans la démarche à suivre pour l'élaboration et l'exécution budgétaire sans l'institution, qui est difficile à maîtriser en raison de certains facteurs. De ce fait, l'analyse de ce thème constitue par la même occasion, une solution afin d'optimiser l'élaboration d'un budget et son exécution pour accomplir la mission tant pour l'institution que pour les autres organismes publics. Outre le fait que des connaissances vont être ouvertes aux étudiants, cette descente sur terrain a donné l'occasion de se familiariser au monde professionnel et de ce qui les attend.

A cet effet, l'objectif global de l'étude est de **connaître la conception et mise en exécution d'un Budget Autonome** au sein d'un organisme rattaché à un Département Ministériel. Aussi, notre recherche s'oriente sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un budget Primitif, et d'autres états financiers, constituant les composants du Budget Autonome.

Pour y parvenir, deux objectifs spécifiques sont fixés. Le premier objectif spécifique se pose sur des études qui mènent à **rendre efficace l'élaboration d'un Budget Autonome dans une situation critique de l'Etat**. Le second objectif spécifique porte sur une recherche définie visant à **optimiser de l'exécution budgétaire dans une défaillance consécutive de l'émetteur des Subventions**. Une complémentarité existe entre ces deux objectifs spécifiques dans le domaine du budget du fait que ce dernier, élaboré convenablement ; facilite

son exécution ainsi que son suivi et contrôle. Ils représentent une des étapes nécessaires permettant de donner une des nombreuses réponses qui devront être apportées à la problématique. Sur ce, pour ces deux objectifs spécifiques, il s'agit d'étudier particulièrement l'amélioration de l'élaboration et de l'exécution d'un Budget Autonome.

Suite à toutes les études et recherches déployées et afin de donner une réponse à la question centrale, posée précédemment, deux hypothèses ont été fixées par rapport à notre axe de recherche tournant autour du budget d'institution publique et le sujet choisi a comme variable la procédure d'élaboration et d'exécution d'un budget de programme. Les deux hypothèses posées au fil de cet écrit s'avèrent:

- **La conception d'un budget demeure un moyen efficace pour gérer les ressources et les dépenses.**
- **La rigueur dans le respect des normes relatives au budget peut rendre efficient son exécution.**

Une étude analytique permet d'apporter des déductions relatives à chaque hypothèse soutenue. Chaque hypothèse correspond à chacun des objectifs spécifiques précités.

Donc, les résultats attendus sont l'avancement des données recueillies lors de notre stage au sein du MEETFP et du GREFTP. En premier lieu, les résultats attendus porteront sur les étapes de la conception et de la mise en œuvre d'un Budget Autonome, plus précisément le Budget Primitif, lequel est l'état préalablement établi. En second lieu, ils se focalisent sur l'analyse des états financiers dont le Budget Primitif et le Compte financier ou le Compte administratif dudit GREFTP. De ce fait, ils concernent les procédures dans le cadre budgétaire. Les intervenants budgétaires sont des éléments cruciaux dans les opérations dans le cadre du budget du fait qu'ils sont les outils majeurs du fonctionnement de gestion du budget. Donc, dans ces résultats, lesdits procédures et intervenants budgétaires sont indivisibles.

En tant qu'Etablissement Public à caractère Administratif, le GREFTP joue un rôle primordial au sein du Département Ministériel, étant donné sa compétence à gérer les établissements d'Enseignements Technique et de la Formation Professionnelle. Cependant, l'atteinte de ces objectifs se confronte à une difficulté en matière du budget due à son insuffisance, étant donné que sa gestion est autonome. Cette insuffisance budgétaire est caractérisée par des crédits très réduits et de faible taux d'exécution budgétaire. Toutefois, notre étude est limitée sur les procédures en matière de gestion budgétaire du Groupement. Il s'agit en particulier des

procédures à suivre lors de son élaboration et de son exécution ainsi que la mise en exergue des rôles des parties prenantes dans l'opération budgétaire. A l'issue de l'étude de ces procédures, les programmes de l'institution sont illustrés pour l'élaboration et pour l'exécution, il permet de savoir la mobilisation des ressources.

Dans un premier temps, on abordera les matériels et les méthodes mis en œuvre afin de réaliser les études en plus des recherches. Cette partie se focalise sur le cas étudié et les apports ainsi que les instruments contribuant à la réalisation de cet ouvrage. De plus la base théorique et la méthodologie de recherche, qui sont des éléments à ne pas négliger dans des travaux de recherche est inclus, également dans cette première partie.

La deuxième se consacrera sur les résultats découlant des procédés précédents. Il s'agit de citer les informations et données obtenues lors du stage mais arrangées en suivant la norme exigée pédagogiquement et le plan élaboré pour ce domaine de recherches.

Suite aux résultats obtenus dans la deuxième partie, on entrera à l'étape importante qui est la discussion et la recommandation. Cette troisième et dernière partie est subdivisée en deux chapitres, le premier s'oriente sur les discussions, qui engloberont les discussions en termes d'opérations de recettes et de dépenses, puis la vérification des deux hypothèses citées précédemment et enfin, celui qui concerne la recommandation en matière de conception et mise en œuvre de Budget Autonome et au respect des normes législatives relatives à ce thème choisi. Ce dernier chapitre est très important en matière de recherche du fait qu'il englobe les mesures correctives proposées suite à l'analyse effectuée et aux jugements apportés.

# **PARTIE I : MATERIELS ET METHODES**

Une des parties intégrantes de cet ouvrage demeure les matériels et méthodes, le moyen le plus adéquat dans la collecte des informations nécessaires pour la conception de cet écrit. Ainsi, la distinction entre ces deux notions mérite d'être développée.

Les matériels proprement dit s'avèrent les outils qui ont servi à élaborer cette étude, selon le dictionnaire Larousse, « *le matériel est l'ensemble d'éléments susceptibles d'être exploités, élaborés scientifiquement, d'être analysés.*»<sup>2</sup> Et quant aux méthodes, elles peuvent être traduites par les moyens dont un chercheur use pour traiter l'ensemble de ses travaux, d'où la définition suivante : « *les méthodes sont un ensemble ordonné de manière logique de principes, des disciplines, de règles, d'étapes, qui constitue un moyen pour parvenir à un résultat. Mais c'est aussi une manière de mener, selon une démarche raisonnée, une action, un travail, une activité ; technique : Une méthode de travail*»<sup>3</sup>. Pour entrer dans le vif du sujet, l'approche théorique sur laquelle se base cette étude va être exposée.

---

<sup>2</sup>Définition, Le Petit Larousse, (2010), p.628.

<sup>3</sup>Définition, Le Petit Larousse, (2010), p. 642.

## **CHAPITRE I : MATERIELS**

Notre recherche se focalise sur une entité publique, opérant dans le domaine des finances publiques, un Département Ministériel à savoir : le MEETFP, plus précisément, un organisme rattaché audit Ministère, dont nous avons opté pour l'étude de cas. Alors, une vision de ces deux entités précitées mérite d'être avancée dans la rubrique suivante, avant de voir les théories relatives aux Finances Publiques et au thème de recherche dont nous avons choisi de développer à travers cet écrit.

### **Section 1 : Présentation du Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MEETFP)**

Le MEETFP, en tant que Département Ministériel est doté d'une qualification propre, en matière d'Enseignement Technique et de la Promotion de l'Emploi. A travers ce propos découle ses attributions en tant qu'Entité de l'Etat, ainsi que son organisation générale.

#### **1.1 Disposition générale du MEETFP**

Avant que le Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle devienne un Département indépendant, il a été affilié à celui de l'Education Nationale qui a été en charge de l'Enseignement Technique, jusqu'à une nouvelle restructuration lui dotant une entière indépendance quant à l'exécution de ses nouvelles attributions. Historiquement, le MEETFP et le MEN ont été combinés, jusqu'à la création d'une disposition légale lui conférant son indépendance.

Outre cela, une réorganisation plus récente a été effectuée après l'entrée dans l'ère de la Quatrième République, fixant, de ce fait, ses nouvelles attributions ainsi que son organisation générale. Ainsi, le MEETFP a pour tâche d'élaborer et mettre en œuvre la politique du Gouvernement en matière de promotion de l'Emploi, à travers l'optimisation de l'utilisation des ressources humaines du pays.

#### **1.2 Missions**

Pour le cas des missions attribuées au Ministère, ces dernières sont stipulées dans le décret, lequel est voté en conseil de Ministres et qui sera modifié conformément aux politiques générales de l'Etat.

Alors, le MEETFP est notamment chargé de : préparer, former et octroyer les qualifications de la main-d'œuvre du pays en assurant une meilleure adaptation des enseignements et formations professionnels suivant les besoins qualitatifs et quantitatifs à court, moyen et long

termes du développement économique, tant au niveau national que régional ;faciliter la participation du monde professionnel dans la définition, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de promotion du plein emploi, en mettant en place un dispositif de formation ouvert aux partenaires techniques et financiers ;concevoir et mettre en œuvre les stratégies d'appui à l'insertion et à la réinsertion professionnelle effective de la population active ;concevoir et mettre en œuvre les stratégies de soutien à la revalorisation et à la professionnalisation des métiers ruraux, mettre en œuvre un cadre normatif de formation préparant à l'emploi à l'étranger et de la main d'œuvre.<sup>4</sup>

### **1.3 Collaborateurs**

Pour exécuter au mieux les tâches que le MEETFP se propose, des diverses directions ainsi que des organismes sont en étroite collaboration avec ce dernier. Ces directions peuvent être étalées comme suit : le Cabinet du Ministre, le Secrétariat Général, la Direction Générale de la Promotion de l'Emploi, la Direction Générale de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, la Personne Responsable des Marchés Publics, les Organismes et Etablissements rattachés ou sous tutelle, les Services rattachés.

Ces différentes directions sont chargées des missions particulières, notamment les relations avec les autres institutions de l'Etat. Cette séparation de tâche donne l'occasion au Ministère de mettre en œuvre ses démarches par rapport à ses missions précitées, en conformité avec la Politique Générale de l'Etat (PGE).

## **Section 2 : Le Groupement Régional des Etablissements de Formation Technique et Professionnelle (GREFTP)**

Comme dénomination, le GREFTP est créé au niveau de chaque région, un établissement public, à caractère administratif (EPA), doté de la personnalité morale et jouissant de l'autonomie financière. Ce groupement est constitué par les établissements de formation Technique et professionnelle, publics et privés de sa région d'implantation. Concernant, notre écrit suivant, nous avons choisi comme cas le GREFTP de la région Analamanga, lequel est implanté au niveau du MEETFP.

Le GREFTP peut être perçu comme étant un groupement lequel assure la transparence des mouvements monétaires des différents établissements d'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle et le transfert des fonds nécessaire à la bonne marche et leur activité notamment l'Enseignement. Ce groupement est un organisme sous – tutelle et

---

<sup>4</sup>DECRETN° 2015-267, fixant les attributions du Ministre de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ainsi que l'organisation générale de son Ministère.

rattaché au Secrétariat Général du Ministère nonobstant l'étroite collaboration avec la Direction Régionale existante au sein dudit Ministère.

## **2.1 Description du Groupement**

Ce Groupement est dirigé par un Conseil d'administration, composé de plusieurs corps professionnels avec leur attribution respective se réunissant régulièrement. Diverses opérations sont effectuées par le GREFTP, notamment les différents états financiers, les transferts des fonds des établissements, et aussi la gestion proprement dite de ces fonds. En tout, ce groupement gère les fonds destinés aux fonctionnements et aux investissements de leurs activités conformément aux politiques dont les établissements se sont fixés.

Ce dernier a donc pour attribution le développement et la formation professionnelle et qualifiante, ainsi que la formation des techniciens au niveau de chaque région en tenant compte de sa spécificité économique, des critères de pertinence, d'équité et d'accès des différentes catégories professionnelles et classes d'âges aux avantages des formations dispensées. A cet effet, à l'instar des Etablissements qui le composent, il a pour mission de dispenser toute ou partie des types de formation, notamment, la formation professionnelle, la formation professionnelle qualifiante, la formation des techniciens, la formation en métier de base, la formation de techniciens supérieurs et la formation des techniciens supérieurs spécialisés.

## **2.2 Organisation administrative**

En tant que Groupement, le GREFTP collabore avec des organes se nommant : conseil d'administration, le Comité d'organisation. Le Président et les membres dudit conseil d'administration sont nommés par arrêté pris par le Ministre de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, pour un mandat de deux ans renouvelables. Ainsi, le Conseil d'administration sera chargé de l'administration du Groupement. A cet effet, il est investi des pouvoirs étendus : il assure l'intégration des activités des établissements membres à la politique nationale en matière de formation et veille à la mise en œuvre par ces Etablissements et des orientations reçues du Département chargé de la Formation Technique et Professionnelle. En outre, il arrête le plan d'organisation général du Groupement, le règlement général ainsi que le règlement du Groupement. D'autres attributions comme : la favorisation de l'intégration des secteurs artisanaux et traditionnels dans le circuit moderne de la technologie et du commerce international, le plate-forme pour le développement de la culture de partenariat dans son environnement économique, en réunissant des différents

acteurs du développement régional et en favorisant leur participation au financement de la formation pour asseoir le principe d'autonomie financière et de contractualisation de la formation, l'examen et l'adoption du budget, le compte financier et le bilan de fin d'exercice du Groupement, la saisie du Ministère de tutelle en cas d'irrégularité manifestée et constatée relatives aux rapports d'audits au rapport d'activités des Etablissements, sont conférées au Groupement, dans l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé.

En ce qui concerne le comité de coordination, il est l'ordonnateur du budget du groupement et veille à ce que les décisions prises par le Conseil d'administration soient exécutées selon les termes convenus et stipulés dans le PV de réunion ordinaire.

Aussi, le Comité de Coordination est en charge de la préparation et de l'organisation des réunions du CA, de l'élaboration du plan d'organisation de son groupement et les règles régissant les relations entre le groupement et les établissements le constituant, de l'accomplissement de tous les actes d'administration et de gestion nécessaire au bon fonctionnement du groupement en tant qu'entité, du suivi de l'exécution du budget et la vérification des documents comptables de chaque établissement, et de la consolidation des dossiers financiers des établissements du groupement et de la présentation de ces derniers à la session du CA.<sup>5</sup>

### **2.3 Organisation technique**

Comme il a été énoncé auparavant, le Groupement collabore avec différents organes, pour le cas de la technique, il sera question de la gestion de l'administration générale et les relations internes et externes de la DREETFP, de l'exécution des décisions du Conseil d'administration et de la Commission d'Orientation de la Formation Professionnelle et Technique (COFPT), et enfin, de l'établissement des relations de coopération avec les institutions régionales, nationales et internationales dont les activités sont similaires à celle du Groupement.

Alors, la DREETFP assure respectivement la coordination des activités de formations dispensées dans les établissements publics et privés accrédités au niveau de sa région.

### **2.4 Organisation financière**

Ce volet retrace les informations en termes de finance du Groupement. Etant donné que l'exercice financier commence le 1<sup>er</sup> Janvier et se termine le 31 Décembre, les établissements

---

<sup>5</sup>Article 15 et suivant, Décret n° 2013-316, portant création et organisation des Groupements Régionaux d'Etablissements de Formation Technique et Professionnelle, p.4.

doivent établir son programme de travail annuel budgétisé que le Président du Comité de coordination soumet au conseil d'administration qui l'adopte, au plus tard le 15 Décembre de l'année précédente, celle pour laquelle il est établi. A cet effet, le budget de ce dernier est constitué, d'une part, par les recettes, qui se traduisent par les subventions d'investissement et de fonctionnement octroyé par l'Etat, pour le département de tutelle, les subventions des collectivités et organismes publics ou privés nationaux et/ou internationaux, les frais de formation et tout autre droit versé par les étudiants, stagiaires ou employeurs, les dons et les legs faits à l'Etablissement par divers organismes partenaires nationaux et internationaux et les financements des prestations et cessions offertes au public, et d'autre part, par les dépenses, notamment, les charges de fonctionnement, les charges d'investissement et de maintenance et des dépenses diverses. De ce fait, le groupement est soumis au contrôle légal et réglementaire régissant les Etablissements Publics Nationaux.

## CHAPITRE II : CADRAGE THEORIQUE

Toute recherche nécessite des bases, se traduisant par des théories émanant des divers auteurs, afin d'illustrer au mieux cet écrit. Néanmoins, les théories que nous essaierons de développer à travers cet ouvrage se délimitera au thème choisi, à savoir : « Analyse de la conception et de la mise en œuvre d'un budget autonome ».

Ainsi, ce deuxième chapitre sera consacré aux fondements théoriques du concept : Budget et tous les aspects le composant.

### Section 1 : Analyse des caractéristiques du budget

Les finances publiques demeurent un concept, souvent développé en matière de la gestion financière de l'Etat. Elles apparaissent comme une science, dont l'étude se focalise sur les finances de l'Etat. Dit autrement, les finances publiques se présentent alors comme l'étude des aspects juridiques, politiques, économiques des recettes et des dépenses des budgets de collectivités publiques (Etat, collectivités locales). Force est alors de constater qu'un des objets fondamentaux des finances publiques est le Budget.

#### 1.1 Le budget

Plusieurs auteurs ont tenté d'émaner diverses définitions plus adaptée au terme qu'est le budget. Le budget peut être perçu comme étant un document comptable qui traduit un plan d'action dans le domaine financier,<sup>6</sup> (il a un caractère prévisionnel en ce qui concerne les dépenses et les recettes pour l'année avenir). Cette prévision est préalable à l'autorisation du parlement<sup>7</sup>. Il a un caractère d'autorisation, ce qui signifie qu'il subit une autorisation chaque année. En d'autres termes, le budget est constitué de l'ensemble des comptes pour une année civile donné décrivant l'ensemble des recettes et des dépenses qui ont un caractère permanent.<sup>8</sup> Outre cela, le budget est un acte de prévision et autorisation annuelle de recettes et dépenses d'une personne publique.

Cette définition laisse place alors à la notion de la loi de finances qui est une loi qui précise, autorise et détermine la **nature, le montant et l'affectation des ressources et des charges** de l'Etat.

##### 1.1.1 Les notions voisines du budget

Comme il a été précité, le budget est un acte de prévision et d'autorisation, qui se traduira donc en budget de l'Etat. Etant donné que ce dernier requiert une autorisation, l'Etat délègue

---

<sup>6</sup>Raymond BAUSCH, Finances Publiques, Mai 2016, p.5.

<sup>7</sup>Mémento, Financier et Fiscalité du Maire, Ministère du Budget de comptes Publics et de la Fonction Publique p.13.

ce pouvoir à l'organe concerné et à la fois compétent dans l'exécution de cette tâche. Ainsi, il convient de développer les notions voisines au budget, notamment, le budget Economique et le Budget Exploratoire : le **budget Economique** est un état de prévision économique c'est à dire des comptes prévisionnels qui permettent l'orientation économique. Il joue un rôle dans la mesure où il met en relation le budget de l'Etat avec le développement économique. (Investissement, consommation, revenus, épargne, production, inflation, structure, orientations macroéconomique, emploi...). Pour le cas du **Budget Exploratoire**, il sera question de l'analyse du contexte économique (en grande lignes) sur lequel on va bâtir le budget.

Le budget est à différencier du plan. Politiquement, le plan est un document qui sert le gouvernement à l'occasion des discussions budgétaires, chaque ministère a son propre plan et qui sont condensés dans ce qu'on appelle les plans périodiques (triennale ou quinquennal) et le budget est établi conformément au plan précédemment établi (c'est un moyen de justification de la masse et choix budgétaire engagé par le gouvernement.)

Techniquement, le budget est une extrapolation annuelle du plan (qui est établi sur plusieurs années). Le plan est une prévision à moyen terme (à titre indicatif). Le budget est une prévision annuelle.

Néanmoins, le budget n'est pas la réplique annuelle du plan mais peut s'être inspiré dans ses grandes lignes, et de suite à des causalités ou changement de priorité entre temps. La cause pour laquelle il y a des divergences entre le budget et le plan est une conséquence des paramètres de changement qui ne peuvent être maîtrisés.

### **1.1.2 Autres caractères du budget**

Le budget recense les recettes et les dépenses de l'Etat. De ce fait, ce dernier revêt les caractères, à savoir : politique, juridique et financier. Politique, puisqu'il est, non seulement, un facteur de raffermissement du Parlement, mais aussi, un facteur d'effacement du Parlement ; et ce dernier peut aussi avoir une incidence sur la politique du régime. Juridique, puisque le budget est voté par le Parlement. De là découle son autre caractère qui est législatif. Outre cela, étant donné que ledit budget revêt un caractère prévisionnel, il est fondé sur des projections économiques, le budget tente d'appréhender l'avenir, mais les difficultés sont telles que des adaptations sont nécessaires. Et puis, financier, puisque l'impossibilité de déterminer avec une exactitude rigoureuse le montant des ressources conduit à ne leur reconnaître qu'un caractère évaluatif, alors que les crédits de dépenses sont en principe limitatifs.

## 1.2 Structure Budgétaire

En termes de structure budgétaire, nous retrouvons la partie “ identificatoire ” dans laquelle se trouvent les missions, les programmes, les objectifs et les activités avec leur code et leur libellé, la partie “ordonnateur”, la partie « imputation budgétaire », la catégorie des opérations, et l'imputation administrative.

La partie “compte” (P.C.O.P), la partie “inscription budgétaire” exprimée en Ariary, la partie “code de financement” ne sont pas à laisser de côté, notamment : type de financement, bailleur, agence d'exécution, groupe, convention.

## 1.3 Principes budgétaires

Les principes budgétaires sont des règles qui permettent de cadrer un budget, il répond à un principe selon lequel il permet au parlement de contrôler la loi de finances. Et à ce titre, il y a une série de règles issues de la loi organique de la loi de finances ; elle traduit tous les principes générés par la Constitution. Elle est soumise à la constitutionnalité de la loi de finances. Ces principes sont les suivants : **Le principe de l'unité** : un seul document qui doit fixer les recettes et les dépenses (pour donner la possibilité au Parlement d'avoir une vision globale claire, mais cette règle a tendance à être dépassée avec l'avènement de la débudgétisation par la création de budgets autonomes<sup>9</sup> et ses exceptions sont : Budgets autonomes, Comptes Spéciaux du Trésor, Budgets annexes. **Le principe de l'universalité budgétaire** : les dépenses doivent figurer dans un document qui contient l'intégralité, des recettes et les dépenses, il est interdit de faire une affectation d'une recette à une dépense. (il s'articule sur deux règles) : la règle de la non affectation des recettes à des dépenses et la règle de la non compensation ; c'est une règle qui signifie que la recette doit figurer dans la loi des finances d'une façon brute, aucune opération de soustraction des dépenses ne doit affecter la recette.

Le principe de l'universalité à deux exceptions, qui sont : les fonds de concours et les budgets annexes : **le principe de la spécialité des crédits** qui est une règle qui concerne la présentation et l'exécution du budget qui se veut dire que les autorisations relatives aux dépenses sont spécialisées et l'exécution des dépenses doit se faire conformément aux autorisations qui lui sont votées. Chaque crédit est donné objet donné : le crédit fonction, le crédit achat de véhicule, le crédit achat de biens mobiliers et le crédit achat de biens immobiliers.

Ce qui signifie qu'il n'est pas possible d'utiliser le crédit (ou surplus de crédit) d'un objet pour un autre, mais des assouplissements ont été observés pour ce principe à l'aide de l'outil réglementaire, on dit : le **virement d'objet** (Changement d'objet) et le **transfert de crédit**

---

<sup>9</sup>Agence de développement des provinces du nord, fondation Hassan II...

(Changement destinataire). **Le principe de l'annualité de des crédits** : l'autorisation d'engager des dépenses ou de percevoir des recettes (par le Parlement) ne vaut que pour une seule année (chaque année doit être dotée d'autorisation spécifique). Les crédits qui ne seront pas exécutés durant l'année seront **annulés** (fonctionnement) ou **reportés** (investissement). Cette règle d'annualité a des inconvénients mais partout au monde cette règle est respectée. **Le principe de l'équilibre budgétaire** : un budget doit être en équilibre et sa présentation au parlement sous forme équilibrée en matière de recettes et dépenses, si le budget est déficitaire, aucune confiance ne sera accordée à l'Etat (on peut parler de faillite de l'état) ou dans le cas de budget excédentaire on se posera la question de l'issue de l'excédent (ou bien l'état prélève des impôts et taxes plus qu'il n'en faut, ou bien ils y a des charges occultes que l'Etat ne veut pas soumettre au contrôle du parlement) lorsque le budget connaît un déficit il n'apparaît pas dans un budget mais reste dans les comptes de l'état et dont le remboursement ne sera pas du budget mais par des sources « extraordinaires » recettes de privatisation, emprunt, planche à billet. Il y a trois types d'équilibre : **L'équilibre prévisionnel, solde de prévision** : il correspond à l'équilibre (ou difficile) présenté dans la loi de finance (qui n'est pas toujours vrai). **L'équilibre d'exécution, le solde d'exécution** : il apparaît à la clôture budgétaire c'est un équilibre réel, il est pris en considération au titre des années à venir. **L'équilibre réel et l'équilibre comptable** : pour apprécier un budget (évaluation) son équilibre on est obligé de s'assurer que les budgets comparés sont les mêmes, le principe que l'équilibre comptable n'a pas de rapport d'équivalence avec l'équilibre réel. Le principe de débudgétisation veut dire qu'on retire un investissement du budget qui sera financé par des sources hors du budget. Et elle est particulièrement gênante quand elle est débudgétisée au profit d'un établissement public.

**Tableau n°1** : Récapitulation des principes budgétaires<sup>10</sup>

<b>Principe</b>	<b>Signification</b>	<b>Assouplissement</b>	<b>Dérogation</b>
<b>Unité</b>	Document unique - Budget général Clarté, contrôle parlementaire (politique).	Budgets annexes - Comptes spéciaux du Trésor	Budget autonome (Agence de développement des provinces du nord)
<b>Universalité</b>	Non affectation des recettes. Non compensation des Dépenses.	Budgets autonomes Comptes spéciaux du trésor	Fond de concours
<b>Annualité</b>	Autorisation annuelle	Retard de vote - Crédit provisoire - Reconduction budgétaire	Report de crédit Crédit d'engagement Autorisation de programme.
<b>Spécialité</b>	Crédit spécialisé par chapitre. Pour éviter de transférer et changer des dépenses d'un chapitre à un autre.	Transfert de crédit d'un chapitre à un autre	Le virement de crédit (changement de la dépense).
<b>Equilibre</b>	Présentation du budget en équilibre entre dépenses et recettes.		

**Source** : Finances Publiques, Michel LASCOMBE et Xavier VANDENDRIESSCHE, (2006).

## **Section 2 : Les Etablissements Publics Nationaux**

Ils sont placés sous la tutelle budgétaire du Ministre chargé du Budget, sous la tutelle comptable du Ministre chargé de la Comptabilité publique et sous la tutelle technique d'un ou plusieurs ministres. Le décret institutif de l'établissement public national définit les missions de l'établissement, en fonction du principe de spécialité attaché à tout démembrement budgétaire. Tout acte étranger à ses missions est interdit à l'établissement public.

### **2.1 Régime financier et comptable**

Les établissements publics nationaux sont obligatoirement soumis aux règles de la comptabilité publique, caractérisées par le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables et la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable. Les règles applicables en matière de cadre budgétaire, de marchés publics et de contrôles externes d'ordre administratif ou juridictionnel auxquels sont soumis l'ordonnateur et le comptable (Contrôle des dépenses engagées, Inspection générale de l'Etat, chambre des Comptes).

<sup>10</sup>Raymond BAUSCH, Finances Publiques, Mai 2016, p.13.

Le décret institutif qualifie l'établissement public national, en fonction de la nature de son activité, celle-ci coïncidant avec l'un des régimes comptables et financiers d'établissement public à caractère administratif ou d'établissement public à caractère industriel et commercial. La comptabilité des établissements publics nationaux est tenue en conformité avec le plan comptable général.

Un plan comptable type des établissements publics nationaux est approuvé par arrêté des Ministres chargés des tutelles comptable et budgétaire. Chaque établissement public national devra l'appliquer, tant pour sa nomenclature budgétaire que comptable, après d'éventuelles adaptations, arrêtées sur décision du Ministre concerné.

## **2.2 Champ d'application et compétence**

Les établissements publics entrent dans le champ de compétence du Contrôle des dépenses engagées qui y exerce les missions définies par le **décret n° 94-317 du 12 mai 1994**. S'agissant plus particulièrement des modalités de contrôle de l'engagement des dépenses, celles-ci restent inchangées.

En revanche, les établissements publics à caractère administratif sont désormais soumis au principe d'un contrôle à posteriori des engagements, le contrôle a priori étant exercé, à titre exceptionnel, sur certaines natures de dépenses.

## **Section 3 : Eléments Règlementaires de la Comptabilité Publique**

La comptabilité publique est un instrument retraçant les données financières, chiffrées des institutions publiques. Sa réglementation est stipulée dans le **décret N° 2005-003** portant règlement général sur la comptabilité de l'exécution budgétaire des organismes publics.

La comptabilité sur l'exécution budgétaire se subdivise en deux grandes parties : la comptabilité publique et la comptabilité administrative

Etant donné que le thème choisi concerne les établissements publics à caractère administratif, il mérite de mettre en évidence les aspects conceptuels de sa comptabilité.

### **3.1 La comptabilité Publique**

La comptabilité Publique est applicable : à l'Etat, aux Collectivités Publiques Territoriales, aux Etablissements Publics à caractère Administratif, aux Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial. Ces personnes morales sont désignées sous le terme "organismes publics".

La réglementation de la comptabilité publique découle de principes fondamentaux communs. La comptabilité des organismes publics a pour objet la description et le contrôle des opérations ainsi que l'information des autorités de contrôle et de gestion. A cet effet, elle est organisée en vue de permettre : la connaissance et le contrôle des opérations budgétaires et des opérations de trésorerie, la détermination des résultats annuels.

Elle doit permettre, en outre : la connaissance de la situation du patrimoine, le calcul des prix de revient, du coût et du rendement des services, l'intégration des opérations dans la comptabilité économique nationale.

### **3.1.1 Principes fondamentaux**

Les opérations financières et comptables résultant de l'exécution des lois de finances, des budgets des organismes publics incombent aux ordonnateurs et aux comptables publics. Ces opérations concernent les recettes, les dépenses, la trésorerie et éventuellement le patrimoine. Elles sont retracées dans des comptabilités établies selon des normes générales et soumises aux contrôles des autorités qualifiées.

Etant donné que la loi de finances, ou le budget, est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses des organismes publics. La loi de finances, ou le budget, est, donc, préparé, élaboré, adopté et exécuté conformément aux lois, règlements et instructions en vigueur. Ainsi, les écritures qui retracent les comptes budgétaires sont arrêtées, approuvées et vérifiées dans les mêmes conditions.

### **3.1.2 Ordonnateurs et comptables publics**

La comptabilité Publique, comme toute manière de tenue de compte, requiert des acteurs. De ce fait, il y a lieu de développer la notion des ordonnateurs et des comptables publics, lesquels demeurent les acteurs, dument, principaux de la comptabilité publique.

Les ordonnateurs prescrivent l'exécution des recettes et des dépenses mentionnées ci-dessus. A cet effet, d'une part, ils constatent les droits des organismes publics, liquident, ordonnent et mettent en recouvrement les recettes, et d'autre part ils engagent, liquident et ordonnent les dépenses.

L'ordonnateur principal est celui qui assume la direction administrative et financière d'un organisme public. Les ordonnateurs délégués sont les chefs des Institutions et les membres du Gouvernement, ceux dont les opérations d'ordonnement, effectuées sous leur propre responsabilité dans la limite des crédits qui leur ont été délégués, sont centralisées par

l'ordonnateur principal. La définition des ordonnateurs délégués doit être applicable à l'ensemble des organismes publics mais non seulement à l'Etat. Les ordonnateurs principaux ou délégués peuvent déléguer leurs pouvoirs à des ordonnateurs secondaires qui à leur tour peuvent se faire suppléer en cas d'absence ou d'empêchement. Les ordonnateurs ainsi que leurs délégués et suppléants doivent être accrédités auprès des comptables assignataires des recettes et des dépenses dont ils prescrivent l'exécution.

Les comptables publics sont chargés : de la prise en charge et du recouvrement des ordres de recette qui leur sont remis par les ordonnateurs, des créances constatées par un contrat, un titre de propriété ou autre titre dont ils assurent la conservation ainsi que de l'encaissement des droits au comptant et des recettes de toute nature que les organismes publics sont habilités à recevoir ; du contrôle et du paiement des dépenses : soit sur ordre émanant des ordonnateurs accrédités, soit au vu des titres présentés par les créanciers, soit de leur propre initiative, ainsi que de la suite à donner aux oppositions qui leur sont signifiées ; de la garde et de la conservation des fonds et valeurs appartenant ou confiés aux organismes publics ; du maniement des fonds et des mouvements de comptes de disponibilités ; de la conservation des pièces justificatives des opérations et des documents de comptabilité ; de la tenue de la comptabilité du poste comptable qu'ils dirigent.

Les comptables sont tenus d'exercer, en matière de recettes, le contrôle de l'autorisation de percevoir la recette dans les conditions prévues par les lois et règlements pour chaque catégorie d'organismes publics ; et de la mise en recouvrement des créances de l'organisme public et de la régularité des réductions et des annulations des ordres de recettes, dans la limite des éléments dont ils disposent ;

Dans le cadre de ces obligations, les comptables sont tenus de vérifier l'exactitude des calculs de liquidation des créances non fiscales, puis, en matière de dépenses, le contrôle de la qualité de l'ordonnateur ou de son délégué ; de l'application des lois et règlements concernant la dépense considérée ; de la validité de la créance dans les conditions prévues à l'article 15 ci-après ; le cas échéant, de la disponibilité des fonds ou valeurs et de la disponibilité des crédits.

### **3.1.3 Incompatibilité**

Les fonctions d'ordonnateur et celles de comptable sont incompatibles. Toutefois, pour les recettes qu'ils sont chargés de recouvrer, les comptables des administrations financières exercent les activités dévolues aux ordonnateurs. Les conjoints des ordonnateurs ne peuvent être comptables des organismes publics auprès desquels lesdits ordonnateurs exercent leurs

fonctions. Dans les fonctions prévues par les lois électorales, le statut général des fonctionnaires ou les statuts particuliers, l'exercice de certaines activités est interdit aux ordonnateurs et aux comptables publics.

### **3.1.4 Comptabilité des établissements publics nationaux**

Selon la nature de leur activité, les établissements publics sont dits « à caractère administratif », ou « à caractère industriel et commercial ». Lorsqu'ils relèvent de l'Etat, les établissements publics sont placés sous la tutelle technique d'un ou plusieurs Ministres et sous la tutelle financière des Ministres chargés des Finances et du Budget. Lorsqu'ils relèvent d'une collectivité territoriale, ils sont placés sous la tutelle technique de cette collectivité et sous la tutelle financière des Responsables chargés des Finances et du Budget de cette collectivité.

Ils sont administrés, dans les conditions définies par le texte qui les a créés, par des conseils, comités ou commissions uniformément désignés dans le présent décret sous le terme de "Conseil d'Administration". Ils sont gérés par la personne ayant reçu qualité à cet effet et dénommée "directeur" dans le présent décret. Les modalités particulières au fonctionnement financier et comptable des établissements publics sont fixées par l'acte constitutif de l'établissement.

Les opérations financières et comptables des établissements publics sont réalisées, dans les conditions fixées par le **décret n°99-335 du 5 Mai 1999** définissant le statut-type des établissements publics nationaux, par un ordonnateur et un comptable public. Quel que soit le titre qui lui est conféré par le texte organisant l'établissement, le comptable public est désigné dans le présent décret sous le terme « d'agent comptable ».

Le budget préparé par l'ordonnateur est communiqué pour avis au Contrôle Financier, puis présenté au Conseil d'Administration. Il est ensuite visé dans sa forme définitive, par le Contrôle Financier, puis approuvé par la tutelle technique et financière. Le budget approuvé est notifié par l'ordonnateur à l'agent comptable et au Contrôle Financier.

Etant donné que le thème développé à travers cet écrit concerne un organisme rattaché, qui a comme statut, établissement public à caractère administratif. Il mérite d'étudier succinctement les fonctionnements de sa comptabilité et tous les aspects y afférents.

### **3.1.5 Comptabilité des établissements publics, à caractère administratif**

Sauf dispositions contraires, le directeur de l'établissement est l'ordonnateur principal. Lorsque l'agent comptable a suspendu le paiement des dépenses, l'ordonnateur peut par écrit et sous sa responsabilité, requérir l'agent comptable de payer.

Il existe, par établissement public, un comptable public principal. Celui-ci, dans la réalisation de sa tâche peut être assisté par des comptables auxiliaires (des régisseurs de recettes ou de caisses d'avance) ou des agents administratifs qui sont des agents permanents du Service comptabilité. L'agent comptable est nommé par arrêté des Ministres chargés des Finances et du Budget.

Les mandataires de l'agent doivent être agréés par les Ministres chargés des Finances et du Budget. L'agent comptable assiste avec voix consultative aux séances du Conseil d'Administration.

Dans le cadre des obligations qui lui incombent en vertu l'agent comptable est tenu notamment de faire diligence pour assurer la rentrée de toutes les ressources de l'établissement, d'avertir l'ordonnateur de l'expiration des baux, d'empêcher les prescriptions et de requérir l'inscription hypothécaire des titres susceptibles d'être soumis à cette formalité. Lorsque, l'ordonnateur a requis l'agent comptable de payer, celui-ci défère à la réquisition et en rend compte aux Ministres chargés des Finances et du Budget. Toutefois, l'agent comptable doit refuser de déférer à l'ordre de réquisition lorsque la suspension de paiement est motivée par : l'indisponibilité ou de l'insuffisance des crédits ; l'absence de justification du service fait ; le caractère non libératoire du règlement ; l'absence de qualité d'ordonnateur ; le manque de fonds disponibles ; l'absence de visa du contrôleur financier.

Seul le règlement des soldes et salaires des employés peut faire l'objet d'ordre de réquisition.

### **3.2 La comptabilité Administrative**

Outre les modalités de l'exécution des dépenses publiques du Budget général, des Comptes Particuliers, des Budgets Annexes et des Etablissements Publics Nationaux et locaux, ainsi que le règlement sur la gestion des crédits de solde, de fonctionnement et d'investissement dans le cadre du Budget de Programmes ne sont pas à laisser de côté. D'où la partie comptabilité administrative traitant aussi les modalités de gestion des activités du Budget de Programmes avec leurs divers responsables.

### **3.2.1 La gestion d'activités**

Chaque activité est gérée par un gestionnaire d'activités qui coordonne les activités dont les Services Opérationnels d'Activité, lequel se charge de la réalisation de ces activités. Le gestionnaire d'activités a un rang de Directeur à l'échelon central, et de Directeur et/ou Chef de service au niveau des Faritany, régions, communes. Il est placé auprès de l'ordonnateur secondaire. Le gestionnaire d'activités est nommé par arrêté du chef d'Institution ou du Ministre ordonnateur délégué.

La détermination du niveau de réalisation des activités selon les indicateurs choisis préalablement lors de l'élaboration du budget de programmes est attribuée au gestionnaire d'activités. Le gestionnaire d'activités a l'obligation de fournir et transmettre périodiquement, au responsable de programme, le niveau de chaque indicateur de ses activités.

### **3.2.2 Le responsable de Programme**

Toutes les activités dans un programme sont coordonnées par un Responsable de programme. Il se charge du suivi et de l'évaluation du programme. Il lui revient toutes les décisions de modification des crédits gérés par les ordonnateurs secondaires qui relèvent du programme dont il coordonne.

Le Responsable de Programme est nommé par arrêté du chef d'Institution ou du Ministre ordonnateur délégué. Le responsable de programme, outre la coordination des activités de son programme, doit collecter les informations relatives aux activités et les situations des ordonnancements fournies par les ordonnateurs secondaires, et ensuite de les transmettre au Coordonnateur des Programmes regroupés dans une mission.

Il se charge de la transmission, suivant le délai mentionné par le texte en vigueur, des réalisations relatives aux activités et crédits au responsable du programme au niveau central.

### **3.2.3 Coordonnateur de Programme**

Pour chaque mission, un coordonnateur appelé Coordonnateur des Programmes se charge de la coordination de tous les programmes qui composent cette mission.

Le Coordonnateur des Programmes est nommé par arrêté du chef d'Institution ou du Ministre ordonnateur délégué. Le Coordonnateur des Programmes doit se fournir des informations relatives à tous les indicateurs et aux ordonnancements auprès de tous les responsables de programmes qui lui relèvent. Au cas où le Ministère ou le chef d'Institution ne prévoit qu'une seule mission et un seul programme dans son budget de programme, le Responsable du Programme joue à cet effet le rôle de Coordonnateur de programme. Superviseur de tous les

programmes du Ministère ou de l'Institution, le Coordonnateur des Programmes devient l'interlocuteur de l'entité auprès de la Direction du Budget lors de l'élaboration du Budget et du suivi évaluation du budget de programme.

### **3.2.4 Section Budgétaire**

La Section Budgétaire retrace la gestion de crédits, de l'engagement, et de la centralisation comptable. La gestion de crédit relève de la responsabilité de l'ordonnateur secondaire d'assurer toutes les procédures de gestion des crédits allant de la passation des marchés publics jusqu'à l'ordonnancement des dépenses. Ainsi, doté de moyen personnel et matériel le service de l'ordonnancement se charge entièrement de la préparation matérielle des marchés publics, de l'engagement, de la liquidation et de l'ordonnancement des dépenses.

Pour le cas de l'engagement, c'est l'acte par lequel l'Etat crée, contracte ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge. Il est limitatif et ne peut faire l'objet d'une dépense pour un montant supérieur sans nouvel engagement. La procédure décrite est applicable à l'ensemble des dépenses publiques y compris le solde et à l'exclusion de toute autre dépense soumise à une procédure particulière

Les dépenses à charge de l'Etat ne peuvent être engagées que par l'ordonnateur et après ouverture des crédits correspondants. Ces dépenses doivent avoir reçu le visa du Contrôleur Financier. Ce dernier est tenu de faire appliquer la réglementation sur les engagements de dépenses et de faire respecter les directives du Ministre chargé du Budget, notamment concernant la régulation de l'exécution des dépenses.

En outre, selon une périodicité fixée par le Ministre chargé des Finances et du Budget, au maximum égale à 4 mois, le Contrôleur Financier et les comptables assignataires sont tenus d'envoyer à la Direction du Budget auprès du Ministère chargé du Budget un état d'exécution des dépenses de la période concernée, ventilé par ligne budgétaire du Budget d'Exécution, dans un délai de 8 jours maximum après la fin de la période : d'une part, chaque Contrôleur Financier indique par imputation le montant des crédits ouverts, le cumul des engagements et le solde disponible sur engagement; et d'autre, chaque Comptable Assignataire indique par imputation le montant des crédits ouverts, le cumul des mandatements et le solde disponible sur ces crédits. La Direction du Budget auprès du Ministère chargé du Budget centralise et comptabilise l'ensemble de ces documents, et émet une situation de l'exécution du Budget d'Exécution, par ligne, selon la périodicité fixée ci-dessus. Cette situation est renvoyée aux différents intervenants dans l'exécution du budget, au plus tard un mois après la fin de la période.

Les ordonnateurs, le Contrôleur Financier et les comptables doivent tenir les comptabilités des opérations dont ils ont la charge conformément aux dispositions réglementaires en vigueur concernant la comptabilité publique. Toute exécution de commande effectuée par un fournisseur en dehors des modalités définies par le présent décret ne constitue pas une créance sur l'Etat, quelle que soit l'autorité ayant engagé la dépense. Ces dispositions concernent notamment les marchés publics qui n'ont pas fait l'objet d'un engagement financier.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Art 444 et suivant, Décret N° 2005-003 portant règlement général sur la comptabilité de l'exécution budgétaire des organismes publics, p.54.

## **CHAPITRE III : METHODOLOGIE**

Toute étude nécessite des techniques, quant au recueil des informations que nous essayerons de développer au fil de cet écrit. Ainsi, cette méthodologie met en évidence les modes de collectes et de traitement des données et des outils déployés, tantôt théorique, tantôt pratique. Pour ce faire, ce chapitre se consacrera exclusivement sur les bases théoriques, puis, les collectes des informations nécessaires sur terrain.

### **Section 1 : Outils d'analyse**

Pour mieux appréhender le thème choisi à travers cet ouvrage, des outils s'avèrent nécessaire, une des bases fondamentales de cette recherche, étant donné que les analyses requièrent des techniques de collecte de données et aussi de traitement.

#### **1.1 L'approche systémique**

L'approche systémique, parfois nommée analyse systémique, paraît comme un champ interdisciplinaire relatif à l'étude d'objets, dans leur complexité, et également pour tenter de cerner au mieux cet objet d'étude, quant à son environnement, son fonctionnement et son mécanisme.

Outre cela, l'approche systémique vise à identifier certaines variables descriptives, notamment, la finalité du système, les niveaux d'organisation, les états stables possibles, les échanges entre les parties, les facteurs d'équilibre et de déséquilibre, les boucles logiques et leurs variations.<sup>12</sup>

#### **1.2 L'analyse SWOT**

L'analyse SWOT est l'un des modèles d'analyse le plus répandu dans le domaine des recherches. Il est associé à des études car elle facilite la rédaction et l'analyse en soi.

L'*analyse SWOT* est une méthode globale d'analyse du contexte stratégique qui permet de déterminer précisément les forces et faiblesses internes d'une entité, ainsi que ses opportunités d'évolution et en contrepartie, les menaces susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. Ce sont les avantages compétitifs qu'une entreprise devrait acquérir un diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique. Un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces

---

présentes dans l'environnement. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique.

## **Section 2 : Méthode de recueil et de traitement de données**

En ce qui concerne ce volet, il sera question des procédés usés lors de la collecte des informations retracées dans cet ouvrage. Ces procédés sont, notamment : la documentation, le stage auprès de l'organisme.

### **2.1 Documentation**

Le but de l'étude documentaire consiste à la recherche d'informations auprès de sources existantes, internes et/ou externe aux entreprises. Certes, adjointes au cours que nous avons acquis durant notre cursus universitaire, la portée de notre thème nous a aussi incités à effectuer des recherches plus poussées, en matière de Budget. Ce dernier a été réalisé par la consultation de nombreux ouvrages dans des bibliothèques, des références textuelles (Les lois et règlements : bases fondamentales de l'élaboration du budget), des notes de recherches élaborés par de nombreux auteurs, chercheurs et praticiens en la matière ainsi que les publications des différents cabinets de conseils dont ces derniers ont été recueillies, notamment, sur des sites internet.

### **2.2 Les ouvrages académiques**

Les ouvrages académiques sont les livres, les revues, ainsi que les articles qui ont servi à cette étude. Cela peut être des textes de référence sur lesquels l'étude a été basée ou seulement des guides ou des sources de documentation seulement. Compte tenu du résultat attendu suivant nos deux hypothèses de recherche, les données primaires ont été rassemblées à travers de nombreuses sources.

Ces ouvrages demeurent une des bases fondamentales de notre recherche étant donné la présentation de l'approche théorique, laquelle se réfère essentiellement sur lesdits ouvrages.

### **2.3 Les lois et règlements**

Certes, de nombreux auteurs tentent d'évoquer des théories quant aux finances publiques. Néanmoins, les lois et règlements demeurent aussi essentiels dans la conception de cet écrit, puisque ces derniers sont les dispositions qui régissent tous les actes en ce qui concerne le budget et tous ses aspects constitutifs, autres bases qui ne sont pas à laisser de côté.

Cependant, les lois et règlements que nous avons essayé de développer se sont limités au thème traité à travers cet écrit.

#### **2.4 Le stage**

Etant donné que l'obtention du diplôme de Master requiert un stage, nous l'avons effectué au sein du MEETFP, en essayant d'acquérir des connaissances, en ce qui concerne les fonctionnements de la conception et la mise en œuvre du budget. Cette technique demeure, plus ou moins adéquat dans la collecte d'information, du fait que cela nécessite une présence physique. Autre méthode, lors dudit stage, a été utilisée pour réunir le maximum d'informations, à savoir : l'observation quasi-participante.

#### **2.5 L'observation participante**

L'observation est dite participante puisque il y a des cas où le stagiaire effectue des travaux rattachés au budget de l'organisme présenté sur cet ouvrage. Comme il a été énoncé auparavant, l'observation ne consiste que constater par l'exécution du personnel, les tâches afférentes au budget. Dans cette méthode, la prise de note joue un rôle indispensable du fait que les informations jugées importantes devront être conçues par écrit pour mieux les transcrire adéquatement. Aussi, l'observation nous a permis de cerner, mais pas exhaustivement, ce qu'en est la conception et la mise en œuvre du budget dudit organisme.

Concernant la méthode participative, c'est une méthode laissant place à un acteur de prendre part à une quelconque tâche. Etant donné que nous avons effectué un stage durant une assez longue durée, nous avons pris part aux tâches relatives à la vérification des budgets élaborés par les ordonnateurs, c'est-à-dire les chefs des établissements, regroupés au sein du GREFTP.

Cette autre méthode a permis de délimiter tous les aspects inhérents à la conception et la mise en œuvre du budget qui est la question centrale, laquelle nous traitons dans cet ouvrage.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

La première partie nous a permis de mettre en exergue les approches théoriques, en ce qui concerne les finances publiques, le budget et aussi les aspects ayant une corrélation avec le thème choisi. Dans le premier chapitre, nous avons évoqué les renseignements par rapport au lieu de stage qui est le MEETFP, notamment, son historique, son fonctionnement ainsi que ses divers composants. Mais surtout, de mettre en évidence l'organisme pris comme cas, à savoir : le GREFTP et toutes informations y afférentes. Pour la suite, le deuxième chapitre qui s'ensuit tente d'appréhender les théories liées au thème, pouvant être traduites comme la base fondamentale de cette étude, du fait que toute analyse doit être fondée sur des théories. En l'occurrence, ces dernières constituent un socle à ce mémoire. Ces approches théoriques ont tourné autour des finances publiques, des établissements publics nationaux et la comptabilité publique. Il vient ensuite, dans le troisième et dernier chapitre de cette partie, les outils déployés dans la collecte et le traitement de données ; étant donné que diverses méthodes s'avèrent indispensables pour concevoir un écrit en tant que tel. Pour la collecte d'informations, la documentation, à savoir les ouvrages de références, ainsi que les lois et règlements ont été un outil plus que primordial. En ce qui concerne l'outil d'analyse, nous avons opté pour l'approche systémique ou encore l'analyse systémique qui permet, non seulement, de cerner le sujet par rapport à son objet ; mais aussi, nous focaliser sur son environnement et son mécanisme. L'analyse SWOT ou FFOM n'est pas à laisser de côté, puisque c'est une méthode permettant de détecter la force et la faiblesse de l'organisme quant à la conception et à l'exécution son budget, mais aussi d'identifier ses opportunités et ses menaces.

# **PARTIE II : RESULTATS**

En ce qui concerne cette deuxième partie, elle se focalisera, non seulement, sur les informations obtenues lors du stage effectué sur le terrain, mais aussi, sur la vérification des hypothèses développées dans cet écrit. Nous avons évoqué, dans la première partie, que divers enjeux interviennent et jouent un grand rôle dans la conception et l'exécution d'un budget autonome. En l'occurrence, l'efficacité, dans la conception et la mise en œuvre d'un budget, dépend de certaines variables caractéristiques. En d'autres termes, certains aspects influent directement à un budget d'une telle ou telle entité publique.

Ainsi, cette deuxième partie se consacrera sur les résultats collectés au fur et à mesure de la descente sur terrain. Néanmoins, nous nous délimiterons sur le thème opté dans cet ouvrage, à savoir : « Analyse de la conception et la mise en œuvre d'un budget autonome ».

## **CHAPITRE I : ANALYSE DE LA CONCEPTION ET DE L'EXECUTION DU BUDGET AUTONOME**

Comme à chaque exercice financier, qui débute le 1<sup>er</sup> Janvier et se termine au 31 Décembre, chaque ordonnateur secondaire ou plus précisément les Chefs d'établissements, formant le GREFTP, établissent leur programme de travail annuel budgétisé (PTA).

### **Section 1 : Effectivité de la conception du Budget Autonome**

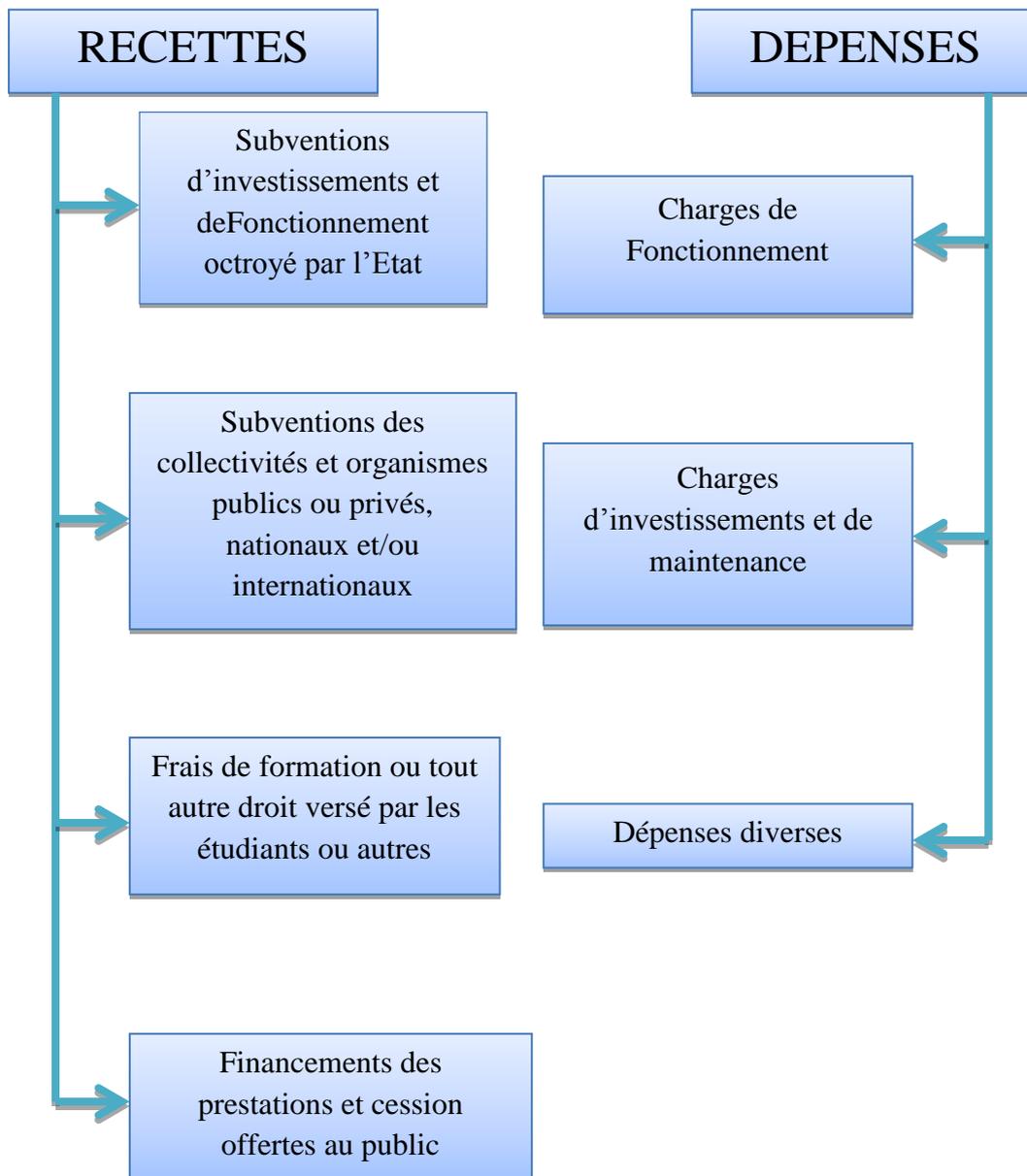
La conception du budget d'un Etablissement Public, à caractère Administratif, demeure une tâche conférée aux Chefs d'établissements qui sont les ordonnateurs dudit budget. Ainsi, ils regroupent tous les programmes prévus pour un exercice budgétaire, pour ensuite, les présenter au CA, contre une approbation, dans le cas où ceux-ci ont réunis les conditions requises.

#### **1.1 Etape de réalisation d'un Budget autonome**

Comme il a été énoncé auparavant, le Budget autonome est conçu à partir du PTA, établi par les Chefs d'établissements. Et ce PTA budgétisé met en évidence, en recettes : les subventions d'investissements et de fonctionnement octroyé par l'Etat pour le département de tutelle, les subventions de collectivités et organismes publics ou privés nationaux et/ou internationaux, les frais de formation et tout autre droit versé par les étudiants, stagiaires ou employeurs et enfin, les financements des prestations et cessions offertes au public. Pour le cas des dépenses : les charges de fonctionnement, les charges d'investissements et de maintenance, et les dépenses diverses.

Ces informations respectives sont retracées expressément dans un budget dit : « **PRIMITIF** », regroupant ainsi le budget établi de trois années consécutives, à savoir : l'année précédant l'exercice budgétaire, l'année en cours et l'année suivante.

**Figure n°1 : Récapitulation des éléments constitutifs des recettes et des dépenses**



**Source :** Auteur, 2016

La figure ci-dessus nous montre les composants respectifs des recettes et dépenses, les éléments essentiels dont le budget requiert. Ces éléments sont détaillés respectivement dans ledit budget, en l'occurrence, selon les comptes stipulés dans le Plan Comptable des Opérations Publiques (PCOP). Ce Plan met en exergue tous les comptes, quant aux recettes et dépenses par ordre d'exigibilité. Etant donné que cette procédure demeure commune, tous les établissements formant le GREFTP doivent suivre minutieusement ces dernières, que ce soit au niveau de la forme, que ce soit au niveau du fond. Nous constatons, outre ces remarques ci-dessus, qu'une certaine similitude existe entre les recettes et les dépenses, dit autrement, les

constitutifs des recettes ont un reflet sur les dépenses. A ajouter à cela, ce dernier doit respecter les normes en vigueur, pour sa conception.

Par ces propos précités, se dégagent les remarques, à savoir : la conception d'un budget d'un Etablissement Public ne demeure en aucun cas une tâche facile, des normes sont requises, et chacun de ces établissements, issus du GREFTP, sont tenus de les respecter. Ce dernier, doit fondamentalement suivre des étapes qui ne sont pas à laisser de côté, facilitant ainsi sa perception en tant que tel.

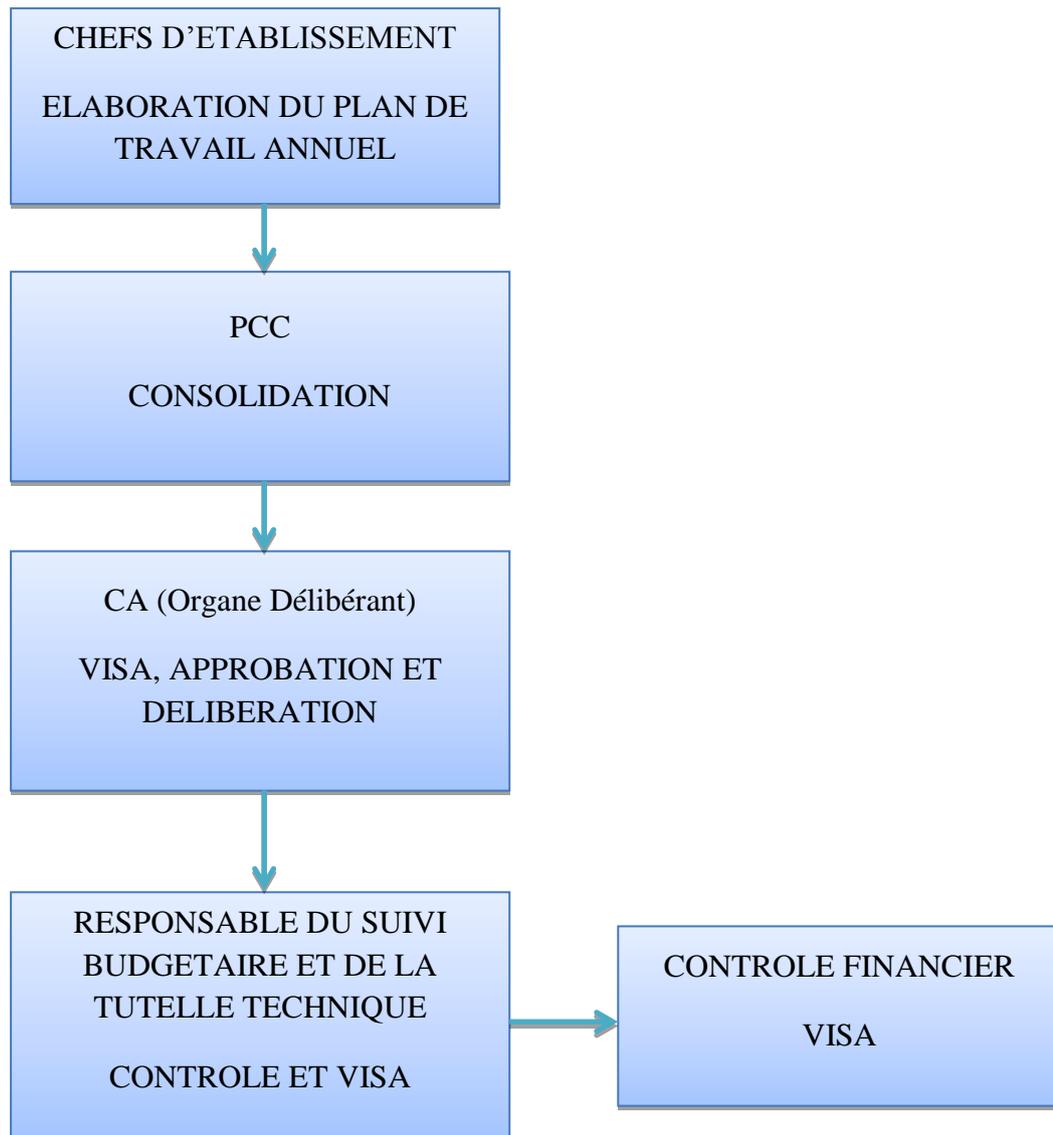
Une fois la conception finalisée, il s'ensuit la soumission de celui-ci aux organes composants du GREFTP, à savoir : le PCC et la CA. Le paragraphe que nous développerons suivant nous montre les aspects contextuels au niveau de ces organes.

## **1.2 Acheminement du budget après conception**

Après l'étape cruciale qui est la conception, le budget primitif doit passer par diverses autres étapes pour enfin être soumis au PCC et au CA du GREFTP pour approbation. Outre cela, compte tenu de la délibération par le CA, le budget doit être vérifié par un Responsable de suivi budgétaire dont la tutelle technique, pour un contrôle minutieux, avant que celui-ci soit signé le premier Responsable au sein de la tutelle technique qui est le Directeur des Affaires Financières (DAF). Il s'ensuit l'exécution de ce dernier au terme des dispositions de la loi en vigueur.

Le PCC, un organe issu de l'organisme est chargé de la consolidation des états, puisque chacun des établissements élaborent leur propre budget, lequel doit être réuni dans un unique état pour faciliter sa perception par ses utilisateurs. L'autre organe, qui est chargé de la délibération, vote en son assemblée générale ordinaire ledit budget, et celui attendra l'approbation de l'organe chargé de la tutelle technique et du Contrôle Financier. Ces étapes s'avèrent cruciales pour concevoir dans les normes un budget primitif, et ses acteurs n'ont aucun droit à l'erreur, étant donné que c'est un document public et la moindre imprévision pourrait avoir une conséquence nocive, difficile à remédier.

**Figure n°2 : Résumé de l'étape d'acheminement**



**Source :** Auteur, 2016.

Par cette figure ci-dessus met en exergue l'acheminement du budget primitif du son concepteur initial à l'organe chargé du VISA final, pour approbation avant d'être mis en œuvre. Au cours de ces étapes, si des erreurs viennent à apparaître, ce dernier doit être rectifié sans attendre, du fait qu'il suit un délai de rigueur, qui doit être respecté rigoureusement.

## **Section 2 : Mise en œuvre du Budget Autonome**

Le GREFTP demeure un organisme qui se propose les attributions, à savoir : le développement et la formation professionnelle et qualifiante, ainsi que la formation des techniciens, en tant que spécificité économique, des critères de pertinence, d'équité et d'accès des différentes catégories professionnelles et aux avantages des formations dispensées. Aussi,

l'exécution de son budget suit une ligne directrice très précise, à travers les objectifs qu'il s'est fixés, du fait de son attribution ci-dessus et étant un organisme au service du Public, en termes d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle.

## 2.1 Etape préalable à l'exécution

Le budget Primitif, comme son nom l'indique, est une prévision des besoins que chaque établissement a besoin dans l'accomplissement de ses objectifs. Ces objectifs doivent être en accord avec les missions stipulées dans l'ouvrage (budget consolidé). De ce fait, cela demeure changeable en fonction des subventions octroyées par l'Etat. Certes, ce qui était prévu, doit être exécuté rigoureusement, cependant, l'Etat peut être défaillant, en matière de subvention et ne peut accorder que ce, dont il juge nécessaire pour l'exercice budgétaire.

Ainsi, il est fondamental de bien définir les missions et les objectifs qui y correspondent.

**Tableau n°2 : Aspects constitutifs des Missions et Objectifs**

CODE MISSION	MISSION	CODE MISSION	PROGRAMME	CODE OBJECTIF	OBJECTIFS
830	Enseignement Technique et Formation Professionnelle	049	Administration et coordination	049-1	Renforcer les prestations des services Publics
		309	Formation technique initiale et Professionnelle	309-1	Revaloriser l'enseignement technique et la Formation Professionnelle
				309-2	Revaloriser l'enseignement technique et la Formation Professionnelle
				309-3	Revaloriser l'enseignement technique et la Formation Professionnelle

330	Emploi	607	Promouvoir la croissance économique par l'emploi décent	607-1	Promouvoir l'employabilité des jeunes et des sans emploi
				607-2	Appuyer les insertions et les reconversions professionnelles
				607-3	Renforcer les capacités de la population cibles
				607-4	Intensifier le partenariat public-privé

**Source :** Service Suivi et Exécution Budgétaire, DAF, 2015.

Ce tableau, ci-dessus nous montre les aspects constitutifs des Missions et Objectifs du Groupement, en tant qu'entité au service de l'intérêt général. Cette récapitulation met en évidence les finalités qui doivent être atteintes.

Etant donné que les missions et objectifs sont définis dans le plus exact possible, il s'ensuit l'exécution proprement dite du budget autonome.

## 2.2 Mise en œuvre du Budget Autonome

Pour le cas de l'exécution, en matière d'opérations de dépenses, dès lors que l'agent comptable a suspendu le paiement des dépenses, l'ordonnateur peut, par écrit et sous sa responsabilité, requérir l'agent comptable de les payer. Dans le cadre des obligations qui lui incombent, l'agent comptable est tenu notamment de faire diligence pour assurer la rentrée de toutes les ressources de l'établissement, d'avertir l'ordonnateur de l'expiration des baux, d'empêcher les prescriptions et de requérir l'inscription hypothécaire des titres susceptibles d'être soumis à cette formalité.

Toutefois, l'agent comptable doit refuser de déférer à l'ordre de réquisition lorsque la suspension de paiement est motivée par : l'indisponibilité ou de l'insuffisance des crédits ; l'absence de justification du service fait ; le caractère non libératoire du règlement ; l'absence

de qualité d'ordonnateur ; le manque de fonds disponibles ; l'absence de visa du contrôleur financier.

Pour ce qui est de la recette, sous réserve de l'application des dispositions législatives relatives au domaine de l'Etat, les recettes de l'établissement sont liquidées par l'ordonnateur sur les bases fixées par la loi, les règlements, les délibérations du Conseil d'Administration régulièrement approuvées, les décisions de justice et les conventions. Le Conseil d'Administration est consulté sur les conditions générales de vente des produits et services.

Outre cela, l'autorisation préalable du Conseil d'Administration est nécessaire en matière : de baux et locations d'immeubles, lorsque la durée du contrat excède neuf années ou lorsque son montant annuel dépasse le maximum fixé pour les achats sur simple facture effectués par l'Etat ; d'aliénation des biens immobiliers appartenant à l'établissement ; de ventes d'objets mobiliers, lorsque la valeur des objets excède le montant maximum fixé pour les achats sur simple facture effectués par l'Etat ; d'acceptation ou de refus de dons et legs faits à l'établissement sans charges, conditions et affectations immobilières.

L'autorisation préalable des autorités de tutelle technique et financière, formulée par arrêté conjoint, est, de plus, nécessaire en matière : d'acceptation ou de refus de dons et legs faits à l'établissement avec charges, conditions et affectations immobilières ; d'acceptation de dons et legs donnant lieu à réclamation des familles. Dans ce cas l'arrêté d'acceptation doit également être consigné par le Ministre de la Justice.

Les délibérations du Conseil d'Administration et les conventions correspondantes relatives aux emprunts ne sont exécutoires qu'après approbation des autorités de tutelle technique et financière.

Les schémas qui s'ensuivent, montrent le déroulement des différentes opérations qui peuvent exister dans l'exécution du budget autonome.

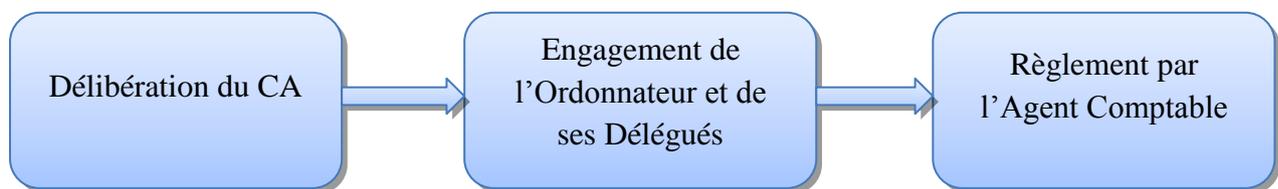
**Figure n°3 : Déroulement des opérations de recettes et de dépenses, ainsi que des autres opérations**

➤ **Opération de Recettes**



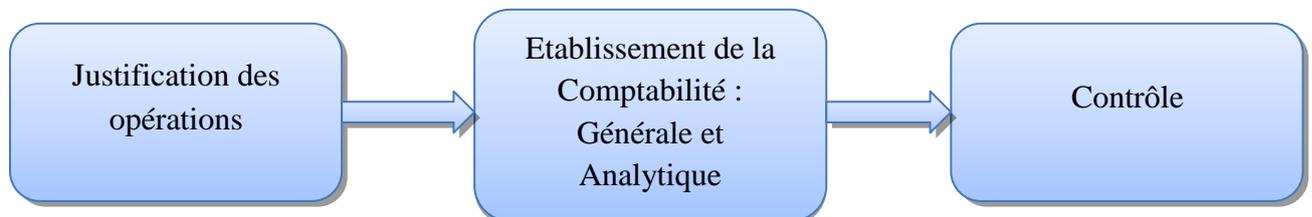
**Source** : Auteur, 2016.

➤ **Opérations de Dépenses**



**Source** : Auteur, 2016.

➤ **Autres opérations**



**Source** : Auteur, 2016.

Concernant le cas des autres opérations, il sera question du mandat de paiement qui doit être appuyé des pièces justificatives exigées pour le paiement des dépenses de l'Etat. Toutefois, le Conseil d'Administration ou l'ordonnateur peuvent, pour certaines opérations non prévues par la nomenclature générale, établir une nomenclature particulière soumise à l'approbation des Ministres chargés des Finances et du Budget après avis du contrôle financier. En cas de perte, destruction ou vol des justifications remises à l'agent comptable, le Ministre chargé des Finances et du Budget peut seul autoriser ce dernier à pourvoir à leur remplacement.

La comptabilité générale est tenue conformément à un Plan comptable établi par les Ministres chargés des Finances et du Budget. Il s'agit d'un plan adapté en fonction des besoins et de

l'importance de l'établissement, par ailleurs, l'agent comptable tient la comptabilité générale ainsi que, le cas échéant, la comptabilité analytique d'exploitation. A la fin de la période d'exécution du budget, l'agent comptable prépare le compte financier du Groupement, qui stipule en son état, tous les comptes de Recettes et Dépenses des différents établissements le constituant. Le compte est visé par l'ordonnateur qui certifie que le montant des ordres de dépenses et des recettes est conforme à ses écritures.

Le Directeur Général du Contrôle Financier ou ses Délégués exercent le contrôle financier des établissements publics nationaux à caractère administratif.

Le contrôle s'étend à toutes les opérations ou mesures susceptibles d'avoir une incidence directe ou indirecte sur les finances de l'établissement ou de l'Etat. Ce contrôle est exercé a posteriori, un contrôle a priori étant cependant maintenu sur certaines natures de dépenses et pour les dépenses supérieures à un certain seuil. La définition des dépenses soumises au contrôle a priori et les seuils applicables au contrôle a priori et font l'objet de décision de la Direction Générale du Contrôle Financier. En outre, le Directeur Général du Contrôle Financier peut, à titre de sanction, soumettre l'ensemble des engagements de l'ordonnateur au contrôle a priori pour une période déterminée. Cette procédure est mise en œuvre sur proposition du Délégué du Contrôle Financier affecté à l'établissement, dès lors qu'il constate des irrégularités dans les engagements de l'ordonnateur.

L'ordonnateur est soumis aux vérifications de l'Inspection Générale d'Etat. L'ordonnateur est, en outre, soumis au contrôle administratif de la Cour Suprême, selon les règles de compétence et de procédure qui lui sont propres. En l'occurrence, le contrôle de la gestion des comptables est assuré par les trésoriers principaux pour les établissements ayant siège dans leur circonscription financière. Les agents comptables sont, en outre, soumis aux vérifications de l'Inspection Générale d'Etat et éventuellement des corps de contrôle compétents.

## **CHAPITRE II : ETUDES CARACTERISTIQUES**

Ce deuxième chapitre aura pour but de mettre en évidence les traits caractéristiques des états financiers du Groupement, grâce aux moyens qui ont été déjà déployés. Dit autrement, il nous fournira une vision plus approfondie des réalisations du budget primitif suscité, et les différenciations que peuvent dégager la prévision de la réalisation. Ce chapitre est aussi bien important que ce, du précédent, du fait qu'un éclaircissement mérite d'être évoqué au fur et à mesure de ce dernier.

### **Section 1 : Analyse des états financiers**

En termes d'états financiers, le Groupement s'est limité au Budget Primitif, à la Balance, au Tableau d'Equilibre Financier (TEF), et au Compte Administratif (CA). Ces états sont préparés par l'ordonnateur, lequel est le Chef d'Etablissement, puis consolidés au sein du PCC, ou plus précisément ; le service chargé de la consolidation des Etats financiers du Groupement, sis à la Direction Régionale de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle. Etant donné qu'une étude minutieuse de ces états doit être mis en exergue, il nous est indispensable de réunir les données ayant trait à ces derniers. Or, le Responsable ne s'est limité qu'au Budget Primitif et au Compte Administratif; ainsi, notre analyse se portera que sur ces principaux états.

#### **1.1 Le Budget Primitif**

Comme il a été énoncé au fil de cet ouvrage, le budget primitif est l'un des instruments financiers dont use le Groupement pour mener à bien sa politique et atteindre par la même occasion ses finalités en tant que telles. En termes de budgétisation, celui-ci n'est autre qu'une prévision retraçant tous les besoins que l'Etablissement juge nécessaire dans la réalisation de ses activités. Le budget n'est effectif que lorsque l'Etat octroie la subvention due au Groupement.

Etant donné la rareté des ressources de l'Etat, la valeur que ce dernier attribue, peut faire l'objet d'une variation, en l'occurrence, elle est inférieure de celle, prévue dans ledit budget. Aussi, il y a lieu de modifier les données chiffrées.

Outre cela, nous pouvons analyser la variation des données, à travers le Budget Primitif, du fait que les prévisions se font sur la base de trois années consécutives ; à savoir : l'année précédente, l'année en cours et l'année suivante.

Les tableaux figurant en annexes nous montrent les Recettes et Dépenses du Groupement prévues pour les trois années, mentionnées ci-dessus. Ces données varient selon les années et selon les aspects structurels et conjoncturels : pour l'année 2015, les recettes conjecturées sont d'Ar 2 404 709 000,00 ; et, cela passe d'Ar 3 194 649 000,00 pour l'année 2016. Quant à celui prévu pour l'année 2017, les recettes s'élèvent à Ar 2 873 578 800,29. Ces changements peuvent résulter, non seulement, de l'augmentation ou de la diminution du volume des activités des établissements ; mais aussi, des améliorations au niveau de l'établissement, ou encore, au sein du Groupement.

Par ailleurs, le Budget, établi sur le plan des programmes de l'entité, suit une norme spécifique. L'effectivité de ces programmes peut aussi amener à une variation de ce dernier. Ainsi, les variations d'années en années du Budget peuvent être le résultat de beaucoup de circonstances, ayant un lien direct ou indirect à celui-ci, néanmoins, ces circonstances ont des influences, aussi bien fortes que faibles.

## **1.2 Le Compte administratif**

Le compte administratif est état qui a lieu à la réalisation effective du budget. Les ordonnateurs sont tenus d'élaborer ce compte, lorsqu'une réalisation des activités conformément au Budget préétabli s'effectue. Ce compte retrace toute l'exécution du Budget, par rapport aux subventions que l'Etat octroie aux Etablissements Publics à caractère Administratif, dont le Groupement est issu.

Par ce régime, le Groupement gère ses fonds selon des dispositions règlementées, il bénéficie d'une certaine autonomie financière, lui conférant la gestion quasi-exhaustive de son budget. Cependant, cette gestion s'effectue selon les lois et normes qui la règlementent.

Les tableaux présentés en annexes résument la réalisation du budget Primitif suscité. Cette procédure d'exécution est retracé dans un état financier comme celui-ci pour mieux comprendre son fonctionnement en tant que tel, ainsi que la mise en évidence de la variation précitée, quant au budget et à la réalisation. Ce Compte Administratif doit contenir obligatoirement, pour le cas des recettes : les comptes correspondants, le Compta administratif de l'année précédente, les crédits ouverts définitifs, les titres émis, les Recouvrements effectués, et le reste à recouvrer. Par symétrie des recettes, les dépenses se composent par les comptes correspondants aussi, le compte administratif de l'année précédente (en termes de dépenses), les crédits ouverts définitifs pour l'année en cours, l'engagement, le mandatement, et le reste à payer.

Les utilisateurs de cet état financier, à savoir : le membre du CA du Groupement, l'entité de la tutelle technique ainsi que les bailleurs, susceptibles de subventionner le Groupement, peuvent apprécier les informations au sein de ce dernier, pour mieux cerner l'exécution des activités préétablies, sur la base du Budget Primitif, élaboré auparavant.

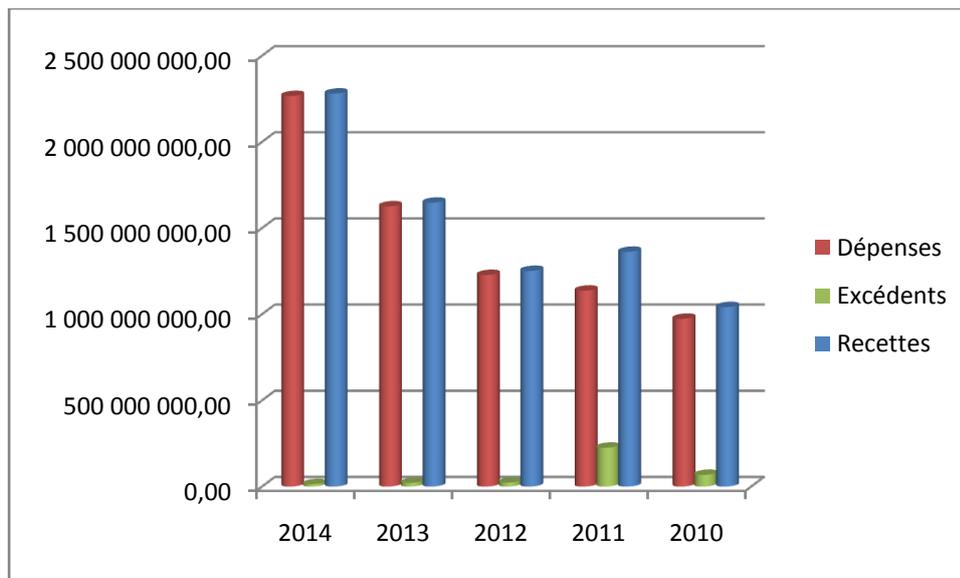
## **Section 2 : Distinction entre Prévision et Réalisation**

Il est vrai qu'une différenciation mérite d'être mise en exergue, pour illustrer au mieux cet ouvrage. Comme nous l'avons expliqué dans à travers ce deuxième chapitre, des variations peuvent se présenter, dès lors la réalisation du Budget, en fonction des subventions obtenues de l'Etat. Aussi, cette deuxième section se consacrera sur cette aisance.

### **2.1 Analyse de la réalisation**

Compte tenu des informations que nous avons obtenues, l'étude est axée sur l'exécution globale, s'étendant sur cinq ans, lesquelles peuvent résumer succinctement les recettes et Dépenses mentionnées sur l'état financier. Etant donné que la réalisation des activités conformément au Budget Primitif demeure une tâche très lourde, les responsables se doivent d'être rigoureux dans la manipulation de ces données pour ne pas induire en erreur les utilisateurs des états financiers. Lors des collectes de données, d'autres états n'ont pas été établis. Ainsi, l'étude se portera sur les cinq années depuis 2010 au 2014.

**Figure n°4 : Récapitulatif de la réalisation**



**Source** : Auteur, 2016.

Nous pouvons observer, à travers cette figure, l'évolution qu'a l'exécution du Budget, sans compter la facilitation de la perception de celle-ci. Dit autrement, le volume des activités a augmenté, à juger par l'augmentation permanente des données chiffrées. Cela peut être traduit comme étant un signe de croissance effective du service Public, en matière d'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle.

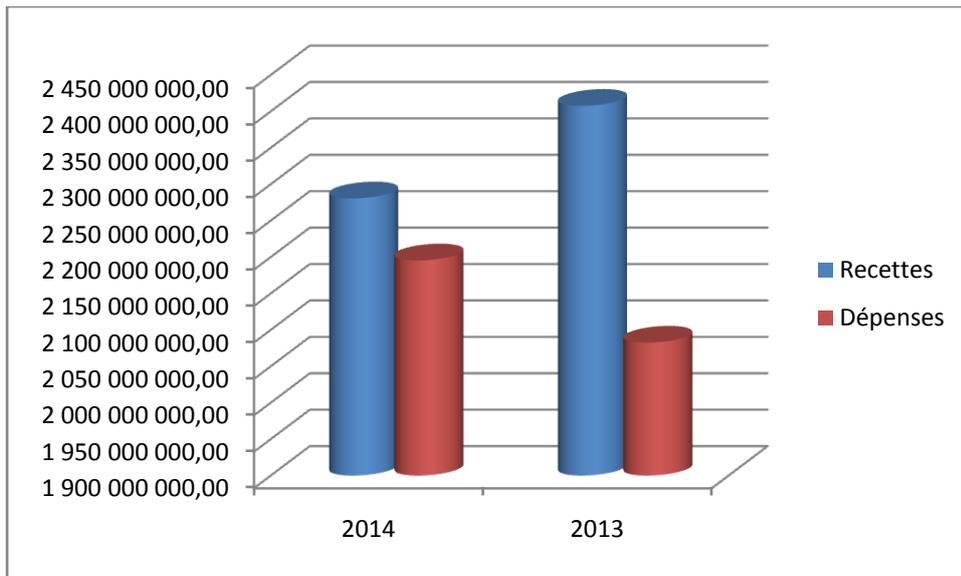
## 2.2 Reflet de la réalisation sur la prévision

Puisque la base demeure expressément le budget ; sa réalisation lui reflètera. De là découle l'étroite relation entre des deux agrégats. Certes, des divergences peuvent être perçues entre ces derniers ; mais aussi, des points communs ne sont pas à laisser de côté.

Du fait des imperfections des informations, l'étude sur ces divergences et points communs se focalise sur deux années, sur lesquelles, nous avons obtenues les informations adéquates.

La différence entre la prévision et la réalisation ne sont pas très conséquentes. En année 2014, la réalisation paraît élevée que celle de la prévision ; par contre, en 2013, une diminution a eu lieu. Ce qui nous amène à évoquer que la prévision demeure une prévision, la réalisation peut varier en augmentation ou en diminution par rapport au Budget Primitif.

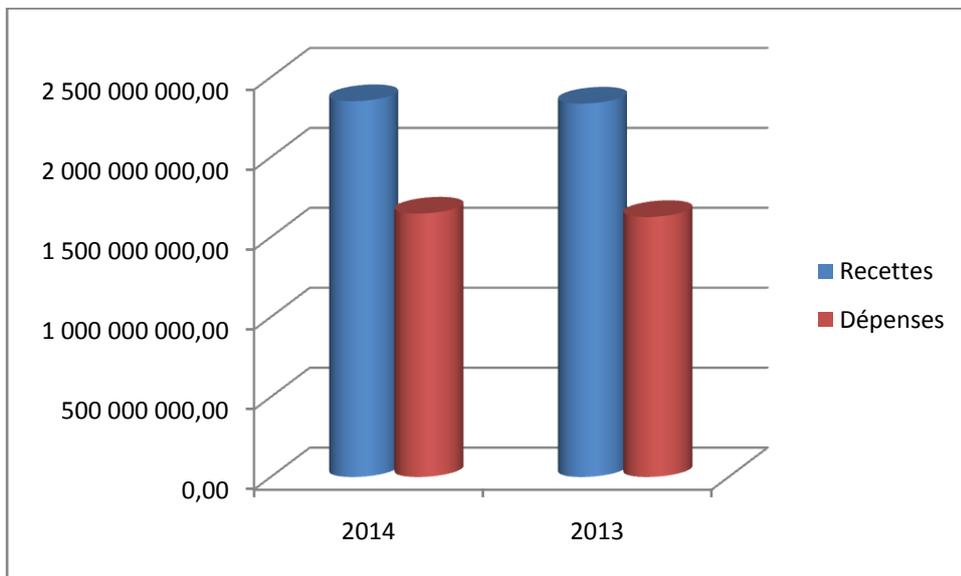
**Figure n°5** : Préviation



**Source** : Auteur, 2016.

La figure ci-dessus retrace les montants des activités prévues pour l'exercice budgétaire. Nous pouvons constater que le volume des activités du Groupement évolue par rapport à celles de l'année précédente.

**Figure n°6** : Réalisation



**Source** : Auteur, 2016.

L'aspect de la Préviation et la réalisation est illustré par ces deux figures, en nous étalant les évolutions précitées et les formes dont les données peuvent avoir.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Cette partie est considérée comme le cœur même de tout l'ouvrage, car ce sera à partir de cette dernière que va se baser la dernière partie. Nous avons pu voir le premier chapitre qui se porte sur analyse de la conception et de l'exécution du budget autonome. Par ce chapitre, nous avons développé, non seulement, les étapes au préalable de la conception et de la réalisation ; mais aussi, les démarches à suivre dans la mise en œuvre effective de ces deux volets du Budget Autonome. Ces différentes étapes sont plus que cruciales, dans l'optique de rendre efficient l'établissement du Budget, en respectant les normes en vigueur rigoureusement. Outre cela, les objectifs du Groupement ne sont pas à laisser de côté, étant donné les repères que procurent ces derniers, ou encore, le budget est établi sur la base de ces objectifs, dans le but d'identifier adéquatement les activités importantes pour les établissements, formant le GREFTP. En sus, le deuxième chapitre nous amène au cœur des états financiers du Groupement, en fournissant des informations et analyses plus pertinentes, surtout sur le plan pratique. Le Budget Primitif, qui est un instrument financier primordial, puisqu'il constitue la base dont l'entité use, dès lors sa réalisation. Il s'ensuit l'établissement du Compte administratif, montrant les informations en rapport avec la mise en œuvre du Budget. Ce dernier est établi à l'année suivante de l'exécution budgétaire, ce compte permet de saisir et d'apprécier les informations nécessaires quant à la réalisation du Budget préétabli. Ce qui nous a permis de dégager les divergences entre conception et mise en œuvre du budget, et d'en tirer une conclusion. Ainsi, la troisième et dernière partie qui s'ensuivra nous mènera au sein de l'étude des influences environnementales causées au Groupement, et d'identifier ce qui peut être des opportunités pour améliorer au mieux l'intérêt du Service Public en matière d'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (ETFP).

# **PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

L'objet de cette dernière partie est de faire l'examen critique et objectif du travail effectué. Elle y sera consacrée la confrontation des principaux résultats obtenus aux apports théoriques traitant le sujet. Cette partie est celle dans laquelle nous portons des explications aux résultats obtenus, des critiques, des solutions proposées et surtout des analyses liées à la problématique posée. En effet, l'analyse SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) ou FFOM est un des outils de diagnostic permettant de déceler les facteurs d'origine interne « Forces et Faiblesses » relatives du Groupement et synthétise en « Opportunités et Menaces » compte tenu de l'élaboration de l'exécution du Budget.

Pour mieux nous repérer, cette dernière partie se subdivisera en deux chapitres : le premier s'orientera sur les discussions évoquées autour du thème choisi, et le deuxième se penchera, ainsi, sur les recommandations et les orientations pour des recherches ultérieures.

## **CHAPITRE I : DISCUSSIONS**

Tout écrit nécessite des analyses plus approfondies, pour mieux cerner le domaine de l'étude, certaines remarques doivent être discutées, afin d'identifier les aspects tant positifs que négatifs. Cette rubrique sera, entièrement axées sur ces aspects.

Comme toute entité publique, le GREFTP peut être face à une circonstance pouvant nuire à sa bonne marche. Par symétrie, d'autres situations peuvent aussi constituer des moyens dont il peut user pour avancer le plus loin possible, pour innover en tant que Groupement en service de l'Etat en matière d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle.

Ainsi, dans un premier temps, nous allons discuter des résultats que nous avons énoncés dans les propos précédents ; dans un second temps, étudier les forces et faiblesses du Groupement, puis, dégager ses opportunités et ses menaces. Et dans un dernier temps, étudier la validation des hypothèses citées préalablement.

### **Section 1 : Discussions par rapport à l'élaboration et la mise en exécution du Budget Autonome**

Toute entité, que ce soit privée ou que ce soit publique, fait toujours face à des aléas qui peuvent influencer certainement ses activités, en tant que telles. Ces aléas se constituent par l'environnement, tantôt interne, tantôt externe. Aussi, il est dans son devoir de maîtriser par tous les moyens ces facteurs changeants, et de les prendre en compte dès lors la mise en marche d'une telle ou telle activité de cette entité. Ce qui nous amène au fait que les étapes précitées dans les autres parties sont cruciales, étant donné l'acheminement spécifique de cet état financier, en matière de Finances Publiques.

#### **1.1 Discussions sur la conception**

L'étape préalable et primordiale, qui demeure au cœur de ce qu'on appelle Budget Autonome, se nomme la Conception d'un état, à savoir le Budget Primitif. D'après ce qui a été énoncé auparavant, concevoir un Budget requiert des normes à respecter ou encore des procédures prédéfinies, pour rendre plus adéquat possible le résultat de celui-ci. D'abord, le fait de l'établissement d'un PTA ouvre droit à une identification ; plus qu'authentique des besoins de l'établissement afin de mettre en marche la politique pour atteindre ses finalités, en tant que Groupement au service de l'Etat.

Ce document retrace tous les composants des recettes, pouvant être acquises pour l'exercice budgétaire et des dépenses prévues pour ce même exercice. Les dispositions de ce dernier suivent les normes préétablies qui ont été mises à la connaissance de tous les Chefs

d'établissements dans le but d'uniformiser les formes de tous leurs états respectifs. Cependant, certains d'entre eux ont du mal à se plier aux indications plus qu'explicites quant à cette élaboration de Budget. Outre cela, les impacts de ce non-respect s'étendent aux autres états, à savoir les Comptes administratifs, qui sont établis après exécution du Budget Primitif.

En retraçant toutes ces recettes et dépenses, il est dans le devoir des ordonnateurs de les établir conformément au Plan Comptable des Opérations Publiques (PCOP), en suivant le plan des comptes qui y sont inscrits. Pour ce qui est de notre étude, nous l'avons axée plus précisément sur les subventions octroyées par l'Etat, constituant dans la majeure partie les recettes des Etablissements formant le Groupement, ainsi que les dépenses par symétrie. Etant donné que les autres recettes : Subventions des collectivités et des organismes Publics ou Privés, nationaux et/ou internationaux, les frais de formations ou tout autre droit versé par les étudiants ou autres ; ainsi que les financements des autres prestations et cessions offertes au Public ; demeurent insuffisantes dans le cadre de la couverture des dépenses, le Groupement n'a recourt qu'aux subventions que l'Etat concède pour veiller à la bonne marche des activités de ces établissements. De là découle un certain handicap du Groupement par rapport à ses obligations. La réduction de ces subventions laisse place aux non exécutions des travaux prévus pour un exercice budgétaire ; les objectifs ne seraient pas, ainsi, atteints faute de ressources et moyens nécessaires. Ceci dit, l'élaboration d'un budget, pour les établissements publics, à caractère administratif ; comme le Groupement qui est l'objet de ce mémoire se traduit comme une tâche plus que nécessaire, voire indispensable pour mieux cerner leurs utilités ; pour mieux les exécuter dans le respect de toutes les normes en vigueur.

## **1.2 Discussions sur la mise en œuvre du Budget Primitif**

Après que la conception soit achevée, l'étape de l'exécution s'ensuit. Cependant, l'exécution proprement dite se précède de l'acheminement du Budget préétabli. Puisque le Groupement est soumis à diverses autres entités, une fois le budget consolidé, passe par ces entités qui sont : le PCC, le CA, l'organisme dont le Groupement est sous tutelle technique lequel est représenté par la Direction des Affaires Financières (DAF) et enfin, le Contrôle Financier. Le document doit être visé par tous ces organes respectifs pour une approbation, afin de pouvoir accéder aux étapes suivantes qui ne sont autres que la mise en œuvre, laquelle est une étape aussi bien délicate que la conception. En effet, dès lors l'octroi des subventions par l'Etat, le Groupement se doit d'exécuter les tâches inscrites au Budget Primitif, et ce, après aval de la tutelle technique puisque les fonds sont attribués à l'agent comptable du Groupement par cet organe, lequel, par la suite, met ces fonds à la disposition des établissements respectifs.

Par ailleurs, l'existence du grille montrant les politiques et objectifs ne sont pas à laisser de côté, étant donné l'importance de ce dernier, puisque les plans du budget suivent ; non seulement, le PCOP ; mais aussi, des politiques et objectifs. Ce qui nous amène au fait que diverses normes ont été établies pour règlementer, rigoureusement, les aspects conceptuels du Budget Autonome, pour le rendre aussi efficient que possible et d'atteindre toutes les finalités préétablies. De ce fait, ces dispositions règlementaires constituent un socle pour cet état financier.

Alors, la non-existence de ce qu'on appelle « Budget », dans le cadre des opérations financières publiques constituent un grand handicap, pouvant entraîner des conséquences nocives aux entités d'administrations publiques comme le GREFTP. Cela dit, le budget est un point de repères pour ces dernières, une base fondamentale de toute opération faite dans le cadre d'un service public. La performance du Groupement en matière de Gestion de budget des Etablissements de Formation Technique et professionnelle dépend de tous ces facteurs et tous les concepts y afférents.

La présentation des extraits des états dans la partie précédente en est le fruit de ces facteurs précités. A partir de ces états, l'organisme peut mesurer sa performance dans le service de l'intérêt public, dans le cas où cette performance demeure moindre, les données qu'elles obtiendront, donnent droit à l'amélioration de ces méthodes en matière d'exécution pour rendre le Groupement plus efficient que possible. De là découle le caractère primordial de l'élaboration du budget, pour étudier le résultat des tâches qui y sont inscrites.

## **Section 2 : Diagnostic de la situation par l'outil d'analyse SWOT**

L'analyse SWOT étant notre modèle d'analyse va nous servir pour cerner les facteurs clés qui font que la conception du Budget Autonome et son exécution soit efficiente, ainsi que les menaces et faiblesses qui sont des facteurs bloquants en interne et en externe du Groupement. Cet outil d'analyse étant le modèle le plus utilisé pour étudier les variables explicatives des hypothèses qu'on a essayé de démontrer au fil de cet écrit, nous permettra d'effectuer une analyse plus poussée, quant aux circonstances pouvant motiver ou freiner le Groupement.

### **2.1 Les forces et les faiblesses de l'organisme**

Le GREFTP est une entité publique qui fait face à son environnement, lequel change perpétuellement. Cela s'avère un moyen dont il peut utiliser à son avantage ou être un grand handicap dans la réalisation de ses activités. Ainsi, le Groupement doit trouver un procédé

adéquat pour exploiter ses forces dans l'objectif de contenir ses faiblesses ; pour mieux faire face aux aléas de l'environnement, tant sur le plan interne qu'externe.

En ce qui concerne ces deux variables d'étude, elles sont de grandes importances, du fait que l'identification de celle-ci permettra au Groupement de s'améliorer sur le côté théorique que dans la pratique. Aussi, nous allons essayer de mettre en œuvre l'outil cité dans les propos précédents pour analyser la situation du GREFTP.

**Tableau n°3 : Représentation de l'analyse : Forces et Faiblesses**

<b>VARIABLES EXPLICATIVES</b>	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<b>Ordonnateurs et Comptables</b>	Entière collaboration des principaux acteurs budgétaires autonomes.	Responsabilité à imputer à l'agent administratif du Groupement en raison de vices de procédures, d'omissions et d'erreurs.
<b>Opérations de recettes</b>	Application rigoureuse des dispositions législatives en matière de liquidation des recettes de tous les établissements concernés formant le Groupement par l'ordonnateur.	Réquisition des autorités compétentes au préalable pour les opérations d'immobiliers, dons et legs pouvant provoquer des incidences au niveau de l'application des activités budgétaires
<b>Opérations de dépenses</b>	Qualité attribuée à l'ordonnateur et ses délégués dans le cadre de l'engagement des dépenses.	Limitation des engagements de dépenses au montant des crédits. Délai de paiement trop prolongé.
<b>Autres opérations</b>	Existence des Pièces Justificatives probantes pour le paiement des dépenses de l'Etat. Tenue de la Comptabilité conformément au PCOP, adapté en fonction des besoins et de l'importance du Groupement. Exercice d'un contrôle	Risque de perte ou de vol des Pièces Justificatives remises à l'agent comptable. Risque de fraude dans le cas où l'agent comptable ne peut tenir lui-même la Comptabilité.

	<p>systematique de l'échelonnement des dépenses et Inventaire annuel des stocks.</p>	
<p><b>Compte Financier</b></p>	<p>Etablissement d'un Compte Financier du Groupement à chaque fin de période d'exécution du Budget. (Etat retraçant les recettes et dépenses réelles).</p>	<p>Risque de non présentation, provoquant une reddition des comptes et existence d'un délai de prescription de rigueur.</p>

**Source** : Auteur, 2016.

## 2.2 Les opportunités et les menaces

Pour le cas de cette rubrique, les discussions quant au Groupement se tourneront plus précisément sur l'environnement externe à ce dernier. Une étude axée sur l'impact des changements perpétuels de l'environnement dans quel fait face le Groupement mérite d'être plus approfondie. Cela concerne, notamment, les opportunités qui s'ouvrent au GREFTP, lui donnant l'occasion d'exceller dans ses objectifs et les menaces, lesquelles peuvent être des problèmes imminents que ce dernier doit contenir, dans tous les moyens qui existent.

**Tableau n°4 : Représentation de l'analyse : Opportunités et Menaces**

<b>VARIABLES EXPLICATIVES</b>	<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
Apport aux subventions du Groupement	Ouverture à l'extérieur Possibilité de collaboration avec les bailleurs de fonds tant sur le plan national qu'international, pour mieux subvenir aux besoins des établissements.	Fiable couverture des dépenses pour cause d'insuffisance des ressources de l'Etat.
Environnement économique	Economie en récession Augmentation de taux de croissance du Pays, ouvrant droit à une hausse des subventions.	Conjoncture politique et sociale (Baisse progressive des revenus de l'Etat en raison de la crise persistante et les handicaps provoqués).
Lois et Règlements relatifs au Budget	Mise en vigueur des lois et règlements pouvant faciliter les étapes de conception et exécution.	Abrogation des dispositions législatives, sans prendre en compte leurs effets sur le Budget et tous ses composants.

**Source** : Auteur, 2016.

Pour mieux se retrouver quant à ce modèle d'analyse, les tableaux ci-dessous mettent en évidence tous les facteurs en interaction avec le Groupement dans cette élaboration et réalisation du Budget Autonome. Concernant les forces et menaces, cette analyse s'est plus axée sur les agents administratifs, premiers responsables des actions budgétaires, les opérations de recettes, les opérations de dépenses, les autres opérations, et enfin, le Compte financier, lequel un état à établir dès lors l'exécution effective du Budget. Cet état financier retrace les comptes réels par rapport aux prévisions énoncées dans le Budget Primitif.

Ainsi, cette méthode d'analyse nous permet d'identifier tous les aspects structurels et conjoncturels, ayant une influence prépondérante sur le Groupement. Cependant, les organes concernés dans le cadre des activités en matière de Budget, se forcent de les contenir, afin de mener à bien les actions budgétaires que le Groupement requiert et pour atteindre son objectif en tant qu'entité au service de l'intérêt public.

### **Section 3 : Validation des hypothèses**

Pour apporter les réponses attendues par rapport à la question centrale énoncée dans l'introduction, il est nécessaire de vérifier les hypothèses qui ont été également posées, précédemment. Etant donné que cette recherche doit s'orienter sur un domaine précis, la vérification de ces hypothèses s'avère indispensable, dans le but de donner un ample éclaircissement.

#### **Hypothèse n°1 :**

Rappelons que l'hypothèse que nous avons avancée au début de cet écrit est : « *La conception d'un budget demeure un moyen efficace pour gérer les ressources et les dépenses* ». Toute entité, issue des administrations publiques est tenue d'établir un état financier appelé : Budget, pour gérer ; dans les moyens les plus adéquats possibles, les activités en matière de finances publiques, que ce soit en opérations de recettes ou que ce soit en opérations de dépenses. En effet, les tâches relatives au budget s'avèrent lourdes, divers agents administratifs sont mobilisés pour sa gestion dans tous ses aspects constitutifs. Et cela incombe leurs responsabilités, quel que soit les circonstances qui les requièrent. Nous avons pu cerner à travers de cet écrit que cette première hypothèse est vérifiée, du fait que l'élaboration d'un budget demeure un moyen le plus sûr de retracer tous les besoins des établissements formant le Groupement. Puisque ce dernier a une certaine autonomie financière, il est dans son droit de consolider son Budget en fonction des utilités nécessaires pour mener à bien ses activités et pour atteindre ses objectifs. Bien que le Budget autonome est intégré préalablement dans le Budget Général de l'Etat, les établissements publics, bénéficiant de ce régime d'autonomie peuvent utiliser les fonds, une fois octroyés par l'Etat comme il est stipulé dans leur budget préétabli. Ainsi, il est dans le devoir de l'ordonnateur des établissements, issu du Groupement, d'engager ses dépenses en fonction des recettes qui lui sont attribuées. Par ailleurs, sans conception de budget, le GREFTP demeure sans repère. Ce dernier constitue le moyen le plus sûr pour éviter de dilapider les fonds attribués par l'Etat. Le Budget reste la méthode plus fiable pour assurer au Groupement non seulement, une bonne gestion, voire même adéquate de son entité ; mais aussi, pour garantir sa bonne marche, tantôt sur la collecte des recettes, tantôt sur les engagements des dépenses.

#### **Hypothèse n°2 :**

Pour le cas de la deuxième hypothèse qui est : « *La rigueur dans le respect des normes relatives au budget peut rendre efficient son exécution* ». Toutes les tâches et activités consolidées dans le Budget Primitif et le Compte Financier sont régies par les dispositions

législatives mises en vigueur, non seulement, en matière d'élaboration, mais surtout, en matière d'exécution. Ces lois et règlements ont été établis dans le but de régir les activités budgétaires et tous ses aspects constitutifs. Tous les agents administratifs sont tenus de les respecter, étant donné les responsabilités qui leurs sont requises par symétrie des fonctions qui leurs sont attribuées. En ce qui concerne le GREFTP, puisqu'il a un statut d'Etablissement Public à caractère administratif, ce dernier est règlementé par le décret définissant le statut-type des établissements publics. Pour le cas de l'application du Budget, celle-ci est stipulée dans le Décret n°2005-0003, portant règlement général sur la comptabilité d l'exécution budgétaire des organismes publics. Cette loi explicite toutes les procédures que les agents administratifs doivent suivre dans le cadre de la réalisation du Budget. Ainsi, notre deuxième hypothèse s'avère vérifiée, du fait que l'exécution budgétaire suit rigoureusement les dispositions législatives préconisées, de sa réalisation jusqu'à son contrôle. Ajouter à cela la vérification de l'exécution demeurant une tâche, laquelle est attribuée à un organe spécifique, doté d'un titre de contrôleur financier, chargé du contrôle des dépenses engagée par le Groupement. Il est ainsi primordial de suivre les écrits explicités dans le présent décret pour veiller à ce que l'exécution budgétaire soit efficiente et que le Groupement atteigne ses finalités, non seulement, en matière d'Enseignement Technique, mais encore, en matière de Formation Professionnelle. Pour ce faire, l'existence des dispositions législatives n'opprime pas le Groupement ; mais pour lui faciliter les tâches relatives à celui-ci ; et vu que notre pays est un Etat de droit, les lois et règlements sont indispensables pour avoir un équilibre et un ordre public. Ceci dit, le respect des normes en vigueur garantie une efficience dans l'exécution Budgétaire du Groupement.

## **CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS**

Une des stratégies pour atteindre l'objectif de la pérennité est l'écoute de l'environnement, pour comprendre son exigence, pour anticiper son changement et pouvoir prendre des décisions. Toute entité doit ainsi prendre en compte, avant toute chose, tous ces facteurs en interaction avec elle, pour mieux réussir dans son domaine. Sur cette partie, nous tenterons de partager des propositions issues des recherches auprès du GREFTP sur la gestion budgétaire en général. Nous suggérons des solutions pour l'ensemble du Groupement et pour s'améliorer. Ces recommandations sont destinées, d'une part, aux lecteurs de cet ouvrage, et d'autre part, à l'entité qui nous a permis d'entreprendre le stage et les recherches y afférentes.

### **Section 1 : La Gestion Budgétaire**

Ce volet englobe la gestion générale du Budget Autonome. Par sa nature systémique, le Groupement doit se forcer à maîtriser son environnement, tant interne qu'externe ; certes, pour sa survie, mais aussi, pour la pérennité de ses activités, du fait de sa finalité principale qui est une entité au service du Public, plus précisément dans le domaine de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle.

Alors, les propositions concerneront la gestion budgétaire dans son ensemble, et tous ses constituants, lesquels nécessitent des améliorations, pour que ce dernier réussisse mieux dans son domaine.

#### **1.1 Recommandation sur la collecte des recettes**

Au fil de cet écrit, nous avons pu voir que les recettes du Groupement sont constituées en majeure partie par les subventions de l'Etat. Ce dernier fonctionne à partir de ces ressources. Or, l'environnement externe est en hyper-changement, L'Etat comme le Groupement doivent les prendre en compte pour accomplir leurs politiques générales, et de réaliser leurs missions respectives en tant que telles. Le Groupement, qui est une entité subventionnée par l'Etat, doit suivre son rythme, vu que son budget est d'abord, intégré dans le Budget Général de l'Etat, avant d'être octroyé par ce dernier. De là découle le caractère de Budget autonome, puisque l'Etat délègue un certain pouvoir de gérer selon la guise du Groupement son Budget.

Certes, les opérations de recettes, comme il a été dit auparavant, s'effectue selon les dispositions législatives conformes à celles-ci, et les organes concernés veillent à ce que toute opération y afférente suit ces dispositions. Pour d'autres, des autorisations sont requises, qui peut constituer comme une source de lenteur à l'exécution budgétaire. Or, ces autres recettes

sont considérées comme des fonds, pouvant compenser ceux qui sont non attribués par l'Etat, en raison de la diminution des recettes de celui-ci.

Ainsi, notre proposition s'axe sur le fait que des allègements, en matière de procédures doivent être instaurés pour que le Groupement puisse avoir des accès plus poussés à d'autres recettes, qu'il utilisera ; dans le but d'effectuer dans les meilleurs des cas ses missions et attributions . Outre cela, il n'est pas à exclure que la sollicitation des bailleurs, aussi nationaux qu'internationaux, des partenaires offrant des aides considérables. Cette démarche nécessite une ouverture à l'extérieur pour mieux créer des relations.

Cette proposition précitée pourrait être la solution aux incidences que peuvent provoquer cette longue procédure, la diminution des recettes octroyées par l'Etat ; ainsi qu'à la mise en application des activités budgétaires. Il en est de même pour les responsabilités des agents concernés dans cette opération de recettes qui ne sont pas à laisser de côté.

## **1.2 Recommandations sur les opérations de dépenses**

En opposition aux recettes, les dépenses sont les destinations même des ressources que collecte le Groupement. Ce qui veut dire que l'exécution proprement dite des activités budgétaires par leur réalisation effective s'oriente vers les dépenses que le Groupement devra engager. C'est l'objet même de la collecte de recettes. Ces opérations sont englobées par les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement.

Les engagements des dépenses s'effectuent selon les normes spécifiques et requièrent le respect rigoureux de ces dernières. Cependant, le Groupement doit toujours prendre en considération le perpétuel changement de son environnement, tantôt interne, tantôt externe. Ainsi, les dépenses devront être adaptées en fonction de ces changements. Certes, les ajustements auront des impacts, notamment, sur les activités en général de tout le Groupement, seulement ; il doit être paré pour y faire face.

Alors, nos recommandations se focaliseront sur cette limitation des engagements des dépenses ; étant donné que l'Etat n'est pas complètement rétabli, suite à cette longue crise sociale, politique et économique, et dans tous les cas, il n'est pas en mesure d'honorer en totalité les engagements pris envers tous les organismes Publics y compris le GREFTP. De ce fait, une adaptation de rigueur est requise par les Etablissements Publics, dans le cadre de leur Budget, pour être prêts à toute variation probable.

En ce qui concerne la lenteur en matière de délai d'exécution, il devrait établir une prescription d'exécution, ceux qui n'exécutent pas leurs activités dans le respect de cette prescription seront sanctionnées sévèrement puisque, c'est la façon la plus adéquate pour assurer l'atteinte des objectifs du Groupement.

### **1.3 Recommandations sur les autres opérations**

Pour le cas des autres opérations, il sera question des tâches relatives à l'exécution même des engagements des dépenses et plus précisément de la Comptabilité de ces derniers. L'existence des Existence des Pièces Justificatives probantes pour le paiement des dépenses de l'Etat, la tenue de la Comptabilité conformément au PCOP, adapté en fonction des besoins et de l'importance du Groupement et l'exercice d'un contrôle systématique de l'échelonnement des dépenses et Inventaire annuel des stocks constituent des forces pour le Groupement. Alors, il est dans le devoir de celui-ci d'en procurer de la manière plus adéquate possible. L'importance de ces composants n'est pas à laisser de côté, du fait de sa prépondérance. Et le non traçage d'une quelconque sortie de fonds est considéré comme un détournement de fonds publics, passible de sanctions aussi civiles que pénales.

Par ailleurs, le risque de perte ou de vol des Pièces Justificatives remises à l'agent comptable, le risque de fraude dans le cas où l'agent comptable ne peut tenir lui-même la Comptabilité constituent une grande faiblesse à remédier.

Certes, des organes de contrôle ont été institués pour mieux tracer toutes ces opérations précitées ; néanmoins, ces organes doivent faire l'objet d'un aménagement pour éviter ces incidences, pouvant paralyser une partie de l'exécution budgétaire. Cette disposition limitera toute tentative frauduleuse, de tous les agents administratifs concernés. Il en est de même pour la tenue de compte qui est de rigueur, qui sera consolidé en compte financier, après réalisation du budget. La séparation de tâches s'avère aussi nécessaire pour mieux respecter les normes relatives à ces derniers.

## **Section 2 : Le respect des normes législatives**

Comme il a été énoncé auparavant, les normes législatives ont été établies, non pas pour opprimer ceux qui en sont soumis, au contraire, cela est dans l'objectif de leur faciliter les tâches y afférentes. Chacun est tenu de respecter ces normes, son infraction est passible de sanctions sévères envers le présumé auteur. Pour le cas du Groupement, ces normes sont ; notamment, celles qui régissent les Etablissements Publics à caractère Administratif et la

Comptabilité Publique dans son ensemble. Ainsi, des propositions de solutions méritent d'être éclaircies par rapport à ce volet respect des normes législatives.

## **2.1 Proposition de solution sur le Régime financier et comptable**

Tout EPA, comme le cas du GREFTP, sont soumis obligatoirement aux règles de la Comptabilité Publique, caractérisé par le principe de séparation des tâches des ordonnateurs et des comptables, et la responsabilité pécuniaire du comptable. Outre cela, d'autres règles en matière de cadre budgétaire, de marché public et de contrôles externes d'ordre administratif ou juridictionnel sont applicables ; et l'ordonnateur ainsi que le comptable y sont soumis (Contrôle des dépenses engagées, Inspection générale de l'Etat, Chambres de comptes)<sup>13</sup>.

La comptabilité est tenue en conformité avec le plan comptable général ou PCOP. Pour le cas du Groupement, sa comptabilité est établie par rapport au PCOP, du fait de sa nature : Etablissement d'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle. D'après les notes précitées, cet organisme est soumis expressément aux lois et règlements spécifiques, ce qui fait de lui une entité publique respectant les normes législatives. Néanmoins, l'institution d'une loi propre, à eux (EPA et EPIC), facilitera les tâches d'ordre financier et comptable. En d'autres termes, l'instauration d'une nouvelle loi peut s'avérer bénéfique pour les établissements d'une certaine autonomie financière, comme le GREFTP, et ce, en matière de leur régime aussi financier que comptable, proprement dit.

## **2.2 Proposition de solution sur l'organisation technique et financière**

Il a été fixé par l'entité chargée de la tutelle technique et administrative que l'organisation des établissements de Formations Techniques et Professionnelles s'effectue conformément à l'orientation du plan de réforme de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique et Professionnelle ; d'où l'existence de l'organe exécutif et financier<sup>14</sup>. Ces organes sont dotés de leurs attributions respectives. A cet effet, des responsabilités entières de ces derniers sont requises de part ces attributions : notamment, la coordination des activités de Formations dispensées dans les établissements publics, tant sur le plan administratif que financier. Il en est de même pour chacun des ordonnateurs, lesquels ont leurs propres attributions, plus précisément, l'assurance de toute relation avec les partenaires ou les autres organismes,

---

<sup>13</sup> Suivant Décret n°68-080 du 13 Février 1968, portant Règlement général sur la Comptabilité Publique.

<sup>14</sup> Suivant Décret n°2013-316, portant création et organisation des Groupements Régionaux des Etablissements de Formation Technique et Professionnelle, p.6.

nationaux ou internationaux en collaboration avec le Directeur Régional et le Responsable Technique au Ministère. Il est vrai que l'organe exécutif n'est constitué que de la DREETFP. Cependant, les établissements représentés par leurs chefs respectifs doivent être impliqués davantage en tant qu'exécutif. Alors, il faudrait revoir l'organisation technique du Groupement pour mieux réussir dans son domaine.

Pour la cas de l'organisation financière, toutes les tâches concernent en majeure partie l'Agent Comptable du Groupement. Il est tenu d'établir dans le temps la comptabilité toute entière du Groupement. Toutefois, celui-ci devrait déléguer une partie des tâches pour être plus efficient et pour éviter, tant que possible les erreurs dues au volume de travail élevé. La séparation des tâches demeure une stratégie adéquate pour mener à bien toutes les activités que requièrent le Budget Autonome. A cet effet, les propositions de solutions que nous avons avancées à travers cette dernière partie vont à l'encontre de l'organisme, qui est la base fondamentale de cette recherche. Divers propos relatifs aux améliorations qui ont été apportées sont considérés comme fondamentaux pour que le Groupement excelle dans sa politique, et d'avoir l'opportunité de proposer des services adéquats aux demandeurs ; qui sont implicitement le Public, lequel est l'objectif principal des entités au service du Public.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

La troisième et dernière partie de cet ouvrage a comme point principal l'analyse des résultats que nous avons récoltés au cours de notre descente sur terrain. D'abord, nous avons émis des discussions relatives à la conception et à la mise en œuvre d'un Budget ; en effet, les tâches en matière de Budget Autonome requièrent des compétences des agents administratifs concernés. Les discussions ont été axées sur la phase de l'élaboration et de la réalisation d'un Budget, l'efficacité de celui-ci, quant à ses missions et objectifs, en tant qu'entité au service de l'Etat. Ensuite, l'analyse SWOT a permis d'identifier les forces et les menaces de l'organisme, les facteurs pouvant rendre ce dernier plus performant et efficace. Par ailleurs, il a été nécessaire d'évoquer les hypothèses et de les vérifier, étant donné que ces critères servent de socle dans cette recherche. A travers cet écrit, nous avons pu constater que ces hypothèses ont été vérifiées. Du fait de toutes les discussions énoncées, des recommandations relatives à ces dernières, ont été éclaircies. Ces recommandations vont à l'encontre du Groupement. Les propositions de solutions ont été axées sur les opérations de recettes, et toutes les tâches y afférentes, sur les opérations de dépenses et sur les autres opérations. De plus, les recommandations tentent de contenir les faiblesses du GREFTP et de les transformer pour permettre à ce dernier de faire face, dans les meilleurs des cas, aux changements perpétuels de l'environnement. Par ailleurs, d'autres propositions de solutions ont été apportées quant au respect des normes législatives régissant le Budget Autonome. Effectivement, certaines règles devront être instituées, en vue d'alléger les tâches relatives à la conception et l'exécution budgétaire.

## CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion de ce présent mémoire qui s'intitule : « *Analyse de la conception et de la mise en œuvre d'un Budget Autonome* », nous a donné l'occasion d'approfondir nos connaissances dans le domaine des finances publiques, plus précisément, en matière de Budget Autonome, tant sur le plan théorique que pratique. Il nous a permis, à travers cet écrit, des approfondissements en matière de Finances Publiques ; notamment, le fonctionnement du Budget pour les Etablissements Publics Nationaux ayant un caractère d'administratif. Aborder une analyse d'un système d'élaboration et de l'exécution d'un Budget Autonome constitue une tâche de grande envergure. De ce fait, une descente sur terrain nécessite d'être effectuée, surtout auprès de l'entité adéquate. Ce qui nous a amené à choisir le MEETFP, voire le GREFTP, choisi comme cas à travers cet écrit. Cette descente terrain nous a permis de collecter toutes les informations nécessaires pour la réalisation de cet écrit ; et cette visite nous a aussi permis d'avoir une entrevue directe avec les personnes responsables au sein du Groupement et d'avoir un aperçu plus que concret et bien défini.

Par ailleurs, ce stage de fin de Mémoire nous a donné l'occasion de se familiariser au monde professionnel, dans l'état réel. Mais encore, cela nous a permis de concrétiser cet ouvrage, représentant une recherche par rapport à ce mémoire de fin d'année et représentant une grande partie du cursus, dans l'obtention du Master.

Effectivement, le GREFTP est une entité Publique qui est spécialisée dans le domaine de l'Enseignement Technique et de la formation Professionnel, d'où ses finalités : développer la formation professionnelle et qualifiante, ainsi que la formation des techniciens au niveau de chaque région en tenant compte de sa spécificité économique, des critères de pertinence, d'équité et d'accès des différentes catégories professionnelles et classes d'âges aux avantages des formations dispensées ; dispenser toute ou partie des types de formation, notamment, la formation professionnelle, la formation professionnelle qualifiante, la formation des techniciens, la formation en métier de base, la formation de techniciens supérieurs et la formation des techniciens supérieurs spécialisés. Ajouter à cela l'assurance de l'intégration des activités des établissements membres à la politique nationale en matière de formation et veiller à la mise en œuvre par ces Etablissements et des orientations reçues du Département chargé de la Formation Technique et Professionnelle. En outre, il arrête le plan d'organisation général du Groupement, le règlement général ainsi que le règlement du Groupement. D'autres objectifs comme : la favorisation de l'intégration des secteurs artisanaux et traditionnels dans le circuit moderne de la technologie et du commerce international, le plate-forme pour le développement de la culture de partenariat dans son environnement économique, en

réunissant des différents acteurs du développement régional et en favorisant leur participation au financement de la formation pour asseoir le principe d'autonomie financière et de contractualisation de la formation, l'examen et l'adoption du budget, le compte financier et le bilan de fin 'exercice du Groupement, la saisie du Ministère de tutelle en cas d'irrégularité manifestée et constatée relatives aux rapports d'audits au rapport d'activités des Etablissements, sont conférées au Groupement, dans l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé. A cet effet, un bref rappel de ce qui a été avancé à travers cet écrit mérite d'être mis en évidence, pour avoir un aperçu tant global que détaillé sur le sujet.

Cet écrit, dans son intégralité, a été divisé en trois grandes parties. La **Première** s'est focalisée sur la méthodologie de recherche, la zone d'étude que nous avons prise comme cible à travers cet ouvrage ; qui est le GREFTP. La présentation de cet organisme a été nécessaire, ainsi que le Département Ministériel auquel il est sous tutelle. Ces entités ont un rôle important de cette recherche, vu le domaine qui a été opté. Leurs attributions et missions respectives ont été énoncées, ensuite les organes qui les composent. Outre le fait que le GREFTP est un organisme rattaché au MEETFP, il est soumis par un Budget Autonome, ayant un caractère d'autonomie financière, néanmoins, pas intégralement ; avoir une autonomie financière ne signifie en aucun une liberté absolue dans l'utilisation des ressources allouées par l'Etat. Puis, toute étude nécessite un fondement théorique ; diverses théories ont été développées au fil de cet ouvrage. En termes de théories, nous avons abordé l'analyse des caractéristiques du Budget, le Budget proprement dit et ses composants ; les Etablissements Publics Nationaux et la Comptabilité Publique et tous ces aspects conceptuels. Par ailleurs, les diverses méthodes déployées pour collecter les informations qui ont constituées le fruit de cette recherche, ont mérité d'être éclaircies, notamment, la descente sur terrain, les entretiens et les nombreuses documentations. Ainsi, la première partie a servi à développer les matériels ; l'approche théorique ; ainsi que la méthodologie employée. Un modèle d'analyse spécifique a été utilisé pour illustrer davantage notre recherche, c'est le modèle SWOT, qui un outil primordial pour notre ouvrage.

Pour le cas de la **deuxième partie** ; les résultantes des recherches. Ces résultantes ont été axées sur le thème que nous avons abordé au fil de cet écrit, qui est l'analyse de la conception et de la mise en œuvre d'un Budget Autonome. L'élaboration et l'exécution doivent suivre des procédures bien définies et des textes règlementaires. Aussi, des étapes ont été établies pour mener à bien les actions relatives aux actions budgétaires. Les recettes et les dépenses sont composées des fonctionnements et des investissements. Outre ces procédures, il a été nécessaire de développer quelques extraits des états financiers du Groupement ; notamment,

le Budget Primitif et le compte financier. Le Budget Primitif est un acte prévisionnel des dépenses des trois années à venir ; cette prévision diffère de la réalisation la plupart des temps du fait de l'insuffisance des allocations qu'octroie l'Etat aux organismes rattachés. Par contre, le compte administratif est un compte retraçant la réalisation des activités prévues dans le Budget. Cette réalisation peut effectivement différer de la prévision du fait que l'Etat, par la crise persistante, laquelle il est passé ; a provoqué un grand handicap pour lui et qu'il est dans l'impossibilité d'honorer l'intégralité de ses responsabilités envers ceux qui en requièrent. Puis, une analyse a été portée sur les écarts entre la Prévision et leurs impacts au Groupement, financièrement parlant. Ainsi, tous ces propos ont servi d'illustrations pour ce mémoire.

Et pour la **troisième et dernière partie** est consacrée spécialement pour les discussions et les recommandations relatives aux résultats ont été émises. Nous avons vu précédemment que les résultats se sont orientés sur deux grands concepts ; à savoir : l'élaboration et la réalisation du budget ; lequel est composé de recettes et de dépenses. Les discussions vont à l'encontre du GREFTP ; en ce qui concerne, les opérations de recettes et de dépenses et des améliorations à apporter pour que le Groupement excelle dans ses missions en tant qu'entité au service du Public. Le Diagnostic SWOT nous a permis d'identifier le plus possible les Forces et les Faiblesses du Groupement, puis les Opportunités et les Menaces, constituant à la fois des motivations, mais aussi, des freins. Par symétrie, des recommandations ont été apportées pour aider l'organisme à mener à bien ses missions pour mieux atteindre ses objectifs en tant que telles. L'émission des propositions de solutions donne l'occasion aux étudiants d'émettre ses avis par rapport à ses recherches et de contribuer activement aux activités du Groupement, c'est-à-dire mettre à jour la finalité des recherches, c'est-à-dire ouvrir d'autres perspectives pour l'entité concernée et par la même occasion à l'étudiant également.

L'objectif de ce travail est de démontrer, non seulement, l'efficacité de la conception et de mise en exécution d'un Budget Autonome, mais aussi, d'apporter d'amples connaissances quant aux facteurs en interaction avec ces finances de l'organisme public. En d'autres termes, ce mémoire a eu pour objectif l'obtention du Diplôme de fin d'année et par la même occasion, d'approfondir les connaissances en matière de Finances Publiques, plus précisément, dans le domaine des organismes rattachés à un Département Ministériel, dotés d'une certaine autonomie financière en matière de l'utilisation des ressources octroyées par l'Etat.

A cet effet, notre questionnement au départ était de savoir comment élaborer et mettre en œuvre un Budget d'un organisme comme le GREFTP, et aussi, quels sont les impacts qu'auraient les changements perpétuels de l'environnement politique, social, économique et

financier, et ce dans le souci de rendre pérenne les activités du Groupement en tant qu'entité ayant pour objectif de servir l'intérêt public en matière d'Enseignement Technique et de la Formation Technique.

Sur le plan pratique, nous avons effectué une étude de cas du GREFTP en adoptant une démarche qualitative et quantitative pour l'analyse des informations financières relatives aux comptes du Groupement et de les apprécier en tant que telles. Ce qui nous a permis à priori de valider les propositions que nous avons avancé. Ce qui nous amène à évoquer qu'il est important pour des entités publiques telles que l'organisme, d'établir un budget et de le mettre en exécution comme il a été stipulé dans les lois et règlements régissant les tâches concernant le Budget. C'est un moyen adéquat pour gérer dans les meilleurs des cas de gérer les ressources du GREFTP et d'engager les dépenses.

Par ailleurs, la performance de l'organisme ne se manifesterait que dans le cas où le respect des normes législatives et des manuels de procédures en ce qui concerne les étapes à suivre dans la conception et de la réalisation d'un Budget autonome.

Par cette analyse, nous avons pu constater que l'organisme n'acquiert de ressources que par le biais des subventions de l'Etat, et la réduction de ces subventions constituent un grand frein dans l'exécution des responsabilités de l'organisme. Les réalisations sont toujours en baisse par rapport aux prévisions, du fait que l'environnement qui est en perpétuel changement, et vu les impacts de la crise qui a duré plus de cinq années, l'Etat est dans une impossibilité constante de subventionner les organismes qui en ont requièrent.

Bref, ce mémoire est l'occasion pour nous de mettre en œuvre une recherche très approfondie dans le cadre d'un Budget Autonome, une autonomie financière que l'Etat confère à des établissements publics nationaux dans l'utilisation des ressources que celui-ci octroie pour ces derniers. Enfin, les conclusions auxquelles nous aboutissons dans ce présent mémoire semblent il est dans le devoir des Etablissements d'établir et de mettre en œuvre un Budget pour avoir une repère dans les activités qu'il entreprend pour mieux servir les intérêts du Public en matière d'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- BAUSCE Raymond, Finances Publiques, (Mai 2016), 81p.
- BAYENET Benoît, Finances Publiques, (2015), 73p.
- BEZES Philippe, Gouverner par les Finances Publiques, (2011), 511p.
- LASCOMBE Michel et VANDENDRIESSCHE Xavier, Finances Publiques, Edition Dalloz, 215p.
- MEMENTO, Financier et Fiscalité du Maire, Ministère du Budget et Comptes Publics et de la Fonction Publique, 68p.
- MUZELLEC Raymond, Finances Publiques, Edition Dalloz, 732p.

## **WEBOGRAPHIE**

- |                                                                                  |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <a href="http://www.meetfp.gov.mg">www.meetfp.gov.mg</a>                         | (25 Janvier 2016) |
| <a href="http://www.mfb.gov.mg">www.mfb.gov.mg</a>                               | (02 Février 2016) |
| <a href="http://www.ebanque-pdf.com">www.ebanque-pdf.com</a>                     | (03 Avril 2016)   |
| <a href="http://www.FallaitPasFaireDeDroit.fr">www.FallaitPasFaireDeDroit.fr</a> | (25 Avril 2016)   |
| <a href="http://www.cairn.info.com">www.cairn.info.com</a>                       | (16 Mai 2016)     |
| <a href="http://www.edbm.gov.mg">www.edbm.gov.mg</a>                             | (25 Mai 2016)     |
| <a href="http://www.unifr.ch">www.unifr.ch</a>                                   | (31 Mai 2016)     |

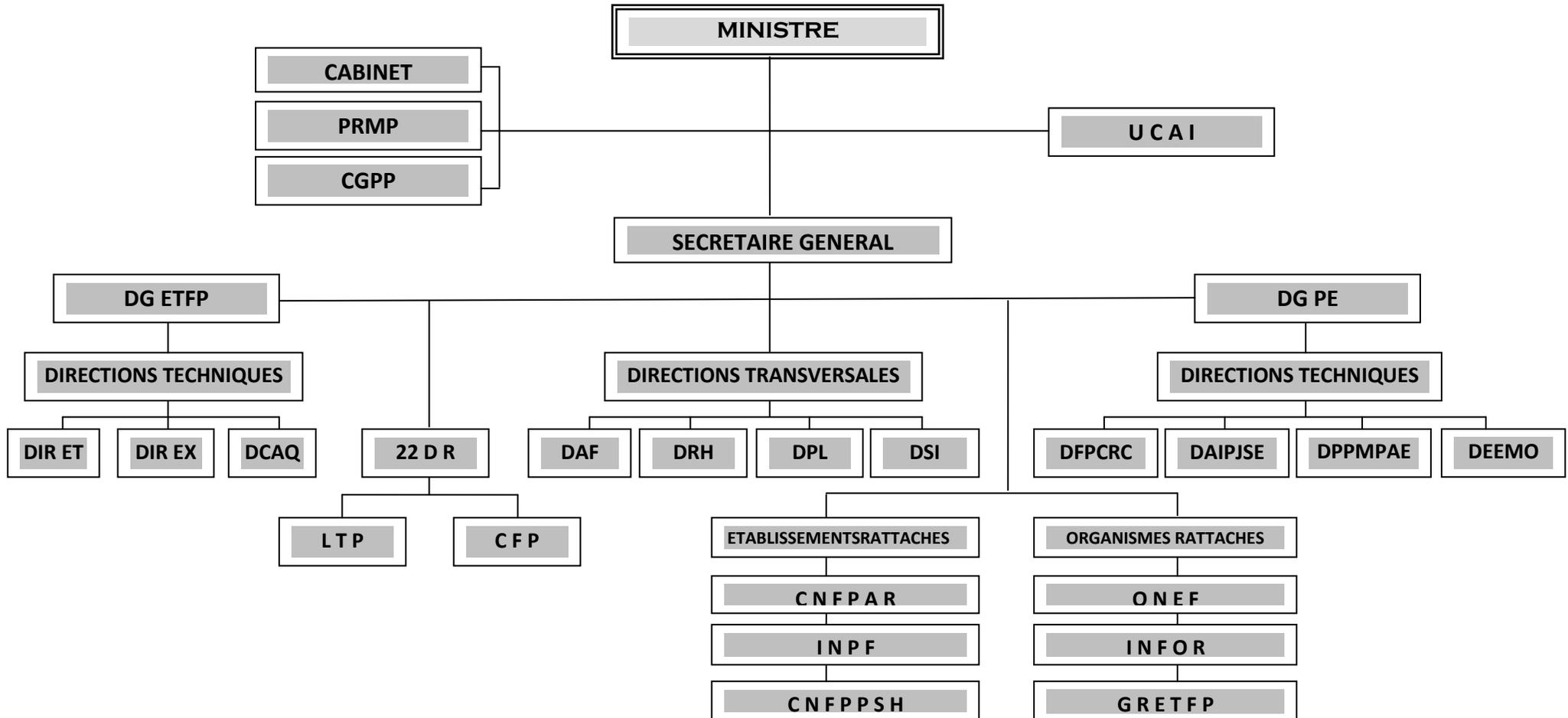
## **LOIS ET REGLEMENTS**

- Arrêté 1438-2005, sur l'exécution du Budget des Organismes Publics.
- Décret 99-335, définissant le statut-type des établissements publics nationaux, (*J.O. du 30 08.99, p.1940*).
- Décret n°2005-003, portant règlement général sur la comptabilité de l'exécution budgétaire des organismes publics.
- Décret n°2013-316 portant création et organisation des Groupements Régionaux d'Etablissements de Formation Technique et Professionnelle « GREFTP ».
- Décret n°2015-267, Fixant les attributions du Ministre de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ainsi que l'organisation générale de son Ministère.
- Loi 98-031, portant définition des établissements publics et des règles concernant la création de catégorie d'établissements publics, (*J.O. n° 2557 E.S. du 27.01.99, p. 751*)

## LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe n°1 :</b>	Organigramme de MEETFP.....	IX
<b>Annexe n°2 :</b>	Fiche de suivi.....	XI
<b>Annexe n°3 :</b>	Tableau d'équilibre financier 2016.....	XVIII
<b>Annexe n°4 :</b>	Etats Financiers 2012.....	XX
<b>Annexe n°5 :</b>	Etats Financiers 2011.....	XXI
<b>Annexe n°6 :</b>	Budget Primitif 2016.....	XXIII
<b>Annexe n°7 :</b>	Compte Administratif 2014.....	XXV

**Annexe n°1** : Organigramme du MEETFP



<b>PRMP</b>	Personne Responsable des Marchés Publics	<b>DFPCRC</b>	Direction de la Formation Professionnelle Continue et du Renforcement des Capacités
<b>CGPP</b>	Coordination Générale des Programmes et Projets	<b>DAIPJSE</b>	Direction de l'Appui à l'Insertion professionnelle des Jeunes et des Sans-emploi
<b>UCAI</b>	Unité de Contrôle et d'Audit Interne	<b>DPPMPA E</b>	Direction de la Professionnalisation des Petit Métiers et de la Promotion de l'Auto-Emploi
<b>DGET FP</b>	Direction Générale de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle	<b>DEEMO</b>	Direction de l'Emploi à l'Etranger et de la Main d'Œuvre
<b>DGPE</b>	Direction Générale de la Promotion de l'Emploi	<b>CNFPAR</b>	Centre National de Formation Professionnelle Agricole et Rurale
<b>DIR ET</b>	Direction des Etablissements	<b>INPF</b>	Institut National de Promotion Formation
<b>DIR EX</b>	Direction des Examens	<b>CNFPPS H</b>	Centre National de Formation des Personnes en Situation d'Handicap
<b>DCAQ</b>	Direction des Curricula et de l'Assurance Qualité	<b>ONEF</b>	Observatoire National de l'Emploi et de la Formation
<b>DAF</b>	Direction des Affaires Financières	<b>INFOR</b>	Institut National de Formation des personnels de l'enseignement technique et de la formation professionnelle
<b>DPL</b>	Direction du Patrimoine et de la Logistique	<b>GRETFP</b>	Groupements Régionaux des Etablissements d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines		
<b>DSI</b>	Direction des Systèmes d'Information		

**Annexe n°2** : Fiche de suivi

<b>B - FICHE DE SUIVI PAR INDICATEUR</b>											
CODE PROGRAMME (1)	CODE INDICATEUR (2)	INDICATEUR (3)	VALEUR CIBLE annuelle Prévue (4)	VALEUR CIBLE trimestrielle cumulée autorisée (5)	VALEUR CIBLE trimestrielle cumulée réalisée (6)				Evaluation (*)	EXPLICATIONS de  (5)-(6)	RECOMMANDATIONS
					1 <sup>er</sup> trim.	2 <sup>ème</sup> trim.	3 <sup>ème</sup> trim.	4 <sup>ème</sup> trim.			
049	049-1-1	Taux d'engagement des dépenses non salariales	100%	95,95%	12,05%	42,32%	43,04%	88,51%	NA	Délai restreint	
309	309-1-1	Nombre d'apprenants formés pour 100 000 habitants	400	400	ND	ND	ND	350	NA	Insuffisance des capacités d'accueil et de personnel enseignant pour les établissements publics	
	309-2-1	Nombre d'Etablissements créés	100	100	26	51	79	87	NA		
	309-3-1	Nombre d'Etablissements normalisés après évaluation	100	100	26	53	97	100	A	Resultat atteint	

607	607-1-2.	Pourcentage stratégies de communication élaborées et mises en œuvre	3%	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
	607-1-3.	Nombre de nouveaux CRSPERP créés	3	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
	607-1-4.	Nombre des membres des structures de promotion d'emploi et des cadres de la DGETLS formés	5	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
607	607-1-5.	Pourcentage des antennes Régionales de l'OMEF Opérationnalisées	20%	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
	607-1-6.	Nombre des programmes de formation professionnelle continus dans les entreprises privées et institutions publiques appuyées	2050	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	

607-1-7.	Nombre de centres de formation professionnelle au niveau national identifiés	500	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014						
607-1-8.	Pourcentage de productivité locale par le renforcement des capacités	28%	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014						
607-1-9.	Nombre de Stratégies de promotion de l'emploi (création des PME, formation professionnelle, amélioration de l'emploi informel) en milieu rural et urbain	20	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014						
607-1-A.	Nombre d'enquêtes sur l'emploi formulés, rendre la statistique fiable	7	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014						
607-1-B.	Pourcentage de bilan de l'emploi et de la formation professionnelle établi et diffusé	40%	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014						

	607-1-C.	Pourcentage de système régional d'information sur l'emploi et la formation mis en place	90%	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
	607-1-D.	Pourcentage :Centre d'orientation et d'information pour les jeunes dans 22 régions créé	90%	90%	NP	5%	20%	30%	NA	Changement de structure et d'organisation	
607	607-1-E.	Pourcentage :Projet de Développement en terme de création d'emplois productifs évalués	90%	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
	607-1-F.	Pourcentage: Acquisition d'une ressource financière suffisante en vue de pérenniser les activités de production et la création d'emploi facilitée	25%	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
	607-1-G.	Pourcentage: Formalisation des activités ( 50 coopératives, groupements productifs ou associations Fonctionnelles promue)	25%	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
	607-1-H.	Nombre d'autorisation d'emploi délivrée	3000	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	

	607-1-I.	Pourcentage: Travaillleurs, Bureaux de Placement et Entreprise/Partenaire sur lieu d'emploi contrôlés	23%	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
	607-1-J.	Nombre de contrats des travailleurs nationaux émigrés visés	5000	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
	607-1-K.	Nombre d'avis sur les demandes d'Accord de Siège donnés	90%	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
	607-1-L.	Nombre: Plein emploi et l'employabilité des groupes vulnérables renforcés afin de développer les métiers de base et des secteurs porteurs d'emploi productif au niveau local	5	5	ND	ND	5	5,00	A	Résultat atteint	
	607-1-M.	Nombre de pérennisation SRAPE, mise en place	16	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
607	607-1-1	Rapport sur les structures, les dynamiques, les forces et faiblesses du marché de travail (national et régional) établi	4	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	

~ XVI ~

	607-2-1.	Nombre de jeunes et/ou sans emploi formés	1000	1000	ND	ND	1000	1000	A	Résultat atteint	
	607-3-1.	Nombre de cas traités durant la période considérée	1000	1000	ND	ND	1000	1000	A	Résultat atteint	
	607-4-1.	Nombre des sessions organisées	35	35	ND	ND	20	35	A	Résultat atteint	
	607-5-1.	Nombre de partenaires privés contractants	20	20	ND	ND	10	20	A	Résultat atteint	
038	038-1-1	Pourcentage : mise en œuvre du PNSE facilité	25%	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
	038-1-2.	Pourcentage : CNSPERP opérationnel	85%	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
	038-1-3.	Pourcentage: promoteurs appuyés	85%	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	

	038-1-4.	Nombre d'ateliers de sensibilisations organisés en vue de l'intégration de la dimension emploi dans les PRD et PCD	4	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
038	038-1-5.	Pourcentage : Critère de création d'emplois dans les PIP et les projets de développement priorisé	85%	NP	NP	NP	NP	NP	NP	Indicateur non programmé au niveau du Ministère pour l'exercice 2014	
<b>NP : Non Programmé ; ND: Non Disponible ; NA: Non Atteint</b>											

**Annexe n°3** : Tableau d'Equilibre Financier 2016

**Section1 Fonctionnement**

DEPENSES			RECETTES		
N° Compte	INTITULE	TOTAL	N° Compte	INTITULE	TOTAL
60	<i>CHARGES DE PERSONNEL</i>	<i>727 277 000,00</i>	75	<i>CONTRIBUTIONS RECUES DES TIERS</i>	<i>1 159 500 000,00</i>
61	<i>ACHATS DE BIENS</i>	<i>116 689 040,00</i>	76	<i>PRODUITS FINANCIERS</i>	<i>2 000 220,88</i>
62	<i>ACHAT DE SERVICES ET CHARGES PERMANENTES</i>	<i>103 491 000,00</i>	77	<i>RECETTES NON FISCALES</i>	<i>1 155 241 000,00</i>
64	<i>IMPOTS ET TAXES</i>	<i>125 000,00</i>			
65	<i>TRANSFERTS ET SUBVENTIONS</i>	<i>6 500 000,00</i>			
	<b>Sous total Dépenses</b>	954 082 040,00		<b>Sous total Recettes</b>	2 316 741 220,88
023	<b>Excédent prévisionnel</b>	1 362 659 180,88		<b>Déficit prévisionnel</b>	-
	<b>Total (1)</b>	2 316 741 220,88		<b>Total (1)</b>	2 316 741 220,88

**Section2 Investissement**

DEPENSES			RECETTES		
N° Compte	Intitulés	TOTAL	N° Compte	INTITULE	TOTAL
<b>23</b> <b>24</b>	<b>Déficit prévisionnel</b>	-	021	<b>Excédent prévisionnel</b>	<b>1 362 659 180,88</b>
	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES EN COURS</b>	-	<b>10</b>	<b>FONDS, DOTATIONS ET RESERVES</b>	<b>20 761 268,71</b>
	<b>IMMOBILISATION CORPORELLES EN COURS</b>	-	<b>13</b>	<b>SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT</b>	<b>12 000 000,00</b>
Total des dépenses de la section Investissement		-	Total des recettes de la section Investissement		1 395 420 449,59
Mode de réalisation de l'équilibre		639	Mode de réalisation de l'équilibre		
Apport sur fond de roulement		039,07	Prélevement sur fond de roulement		-
Totaux égaux en dépenses et en recettes (2)		-	Totaux égaux en dépenses et en recettes (2)		1 395 420 449,59
Total brut des dépenses (1)+(2)		2 316 741 220,88	Total brut des recettes (1)+(2)		3 712 161 670,47
A déduire dépenses pour ordre		<b>1 362 659 180,88</b>	A déduire recettes pour ordre		<b>1 362 659 180,88</b>

**Annexe n°4** : Etats financiers 2012

DEPENSES				RECETTES			
SECTION	RUBRIQUE	COMPTE	MONTANTS	SECTION	COMPTE	MONTANTS	
FONCTIONNEMENT	INDEMNITE	60	1 846 904 717,93	FONCTIONNEMENT	11	15 737 682,66	
	BIENS ET SERVICES	61	654 537 486,88		70	197 139 708,54	
		62	676 100 327,33		74	242 720 873,00	
		63	-		75	2 394 257 241,11	
		64	347 985 629,12		76	306 768,23	
	TRANSFERTS	65	14 075 650,00		77	982 486 046,12	
		66	130 631,91		TOTAL	3 832 648 319,66	
	TOTAL			3 539 734 443,17	INVESTISSEMENT	10	70 522 921,74
	EXCEDENT			292 913 876,49		11	21 173 723,86
	INVESTISSEMENT	FINANCEMENT INTERNE	21	77 300 317,80		12	6 079 359,80
22			-	13		46 981 654,29	
23			4 670 000,00	774-2		35 472 253,65	
24			45 672 984,00	TOTAL		180 229 913,34	
TOTAL			127 643 301,80	TOTAL GENERAL		4 012 878 233,00	
EXCEDENT			52 586 611,54				
TOTAL GENERAL			3 667 377 744,97				

**Annexe n°5** : Etats financiers 2011

DEPENSES				RECETTES				
SECTION	RUBRIQUE	COMPTE	MONTANTS	SECTION	RUBRIQUE	COMPTE	MONTANT	
FONCTIONNEMENT		<b>60</b>	<b>767 188 121,75</b>	FONCTIONNEMENT		<b>75</b>	<b>619 594</b>	
		601	-			751	000,01	619 594
		602	-			7511	-	
			-			<b>76</b>	<b>587,53</b>	<b>415</b>
		603	-			<b>77</b>	<b>681,33</b>	<b>728 481</b>
		606	-			772	-	
		<b>61</b>	<b>187 385 316,01</b>			73	-	
		611	-			777	-	
		612	-				-	
		613	-				-	
		618	-				-	
		<b>62</b>	<b>176 239 187,00</b>			<b>TOTAL</b>	<b>268,87</b>	<b>1 348 491</b>
		621	-		INVESTISSEMENT		<b>10</b>	-
		622	-				100	-
		623	-			774-2	-	
					<b>13</b>	<b>13 956</b>		
					<b>175,00</b>			
					131	-		

	624	-			1311	-
	625	-			<b>TOTAL</b>	<b>13 956</b>
	626	-				<b>175,00</b>
	627	-			<b>TOTAL</b>	<b>1 362 447</b>
	628	-			<b>GENERAL</b>	<b>443,87</b>
	64	-				
	641	-				
	<b>65</b>	-				
	653	-				
	656	-				
	<b>TOTAL</b>		<b>1 130 812 624,76</b>			
	EXCEDEN T		217 678 644,11			

**Annexe n°6** : Budget Primitif de l'année 2016 (Année en cours)

➤ **Documents de recettes**

	N°COMPTE	INTITULES	PREVISION POUR TROIS ANS			PREVISION 2016
			2015	2016	2017	
<b>FONCTIONNEMENT</b>	75	Contributions reçues des tiers	1 161 275 000,00	1 159 500 000,00	1 391 400 000,00	1 159 500 000,00
	76	Produits non financiers	1 670 000,00	2 000 220,88	2 400 265,65	2 000 220,88
	77	Recettes fiscales	1 182 464 000,00	12 000 387 510,41	1 440 465 012,19	12 000 387 510,41
		<b>Total 1</b>	<b>2 345 409 000,00</b>	<b>13 161 887 731,29</b>	<b>2 834 265 277,84</b>	<b>13 161 887 731,29</b>
<b>INVESTISSEMENT</b>	10	Fonds, dotations et Réserves		20 761 268,71	24 913 522,45	20 761 268,71
	13	Subventions d'équipements	59 300 000,00	12 000 000,00	14 400 000,00	12 000 000,00
		<b>Total 2</b>	<b>59 300 000,00</b>	<b>32 761 268,71</b>	<b>39 313 522,45</b>	<b>32 761 268,71</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>2 404 709 000,00</b>	<b>13 194 649 000,00</b>	<b>2 873 578 800,29</b>	<b>13 194 649 000,00</b>

➤ **Documents de Dépenses**

	<b>N°COMPTE</b>	<b>INTITULES</b>	<b>PROG 049</b>	<b>PROG 309</b>	<b>AUTORISATION D'ENGAGEMENT</b>	<b>CREDIT DE PAIEMENT</b>
<b>FONCTIONNEMENT</b>	60	Charges de Personnel	752 224 960,00	731 870 000,00	1 484 094 960,00	1 484 094 960,00
	61	Achats de biens	120 219 040,00	232 158 000,00	352 377 040,00	352 377 040,00
	62	Achats de services et charges permanentes	214 296 100,00	194 808 900,00	409 105 000,00	409 105 000,00
	64	Impôts et taxes	225 000,00	200 000,00	425 000,00	425 000,00
	65	Transferts et Subventions		6 500 000,00	6 500 000,00	6 500 000,00
		<b>Total 1</b>	<b>1 086 965 100,00</b>	<b>1 165 536 900,00</b>	<b>2 252 502 000,00</b>	<b>2 252 502 000,00</b>
<b>INVESTISSEMENT</b>	24	Immobilisations corporelles en cours	64 450 000,00	74 697 000,00	142 147 000,00	142 147 000,00
		<b>Total 2</b>	<b>64 450 000,00</b>	<b>74 697 000,00</b>	<b>142 147 000,00</b>	<b>142 147 000,00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>1 151 415 100,00</b>	<b>1 240 233 900,00</b>	<b>2 394 649 000,00</b>	<b>2 394 649 000,00</b>

**Annexe n°7** : Compte administratif 2014

**SECTION 1 : FONCTIONNEMENT**

**TABLEAU DES DEPENSES**

Cpte	Intitulés	Compte Administratif N-1	Crédit ouverts définitifs	Engagements	Mandatements	Ecart	Paiement	Restes à Payer
60	CHARGES DE PERSONNEL	1 061 528 441,44	1 403 599 316,00	1 228 949 790,91	1 228 949 790,91	161 788 916,09	1 228 949 790,91	0,00
61	ACHAT DE BIEN	215 154 230,92	381 956 256,51	345 600 138,40	345 600 138,40	36 356 118,11	345 600 138,40	0,00
62	Achat de services et Charges permanentes	230 320 428,06	423 666 617,00	314 899 394,07	314 899 394,07	108 767 222,93	314 899 394,07	0,00
64	Impôts et taxes	0,00	780 000,00	0,00	0,00	780 000,00	0,00	0,00
65	Transferts et subvent.aux p.	5 744 000,00	14 573 000,00	6 499 000,00	6 499 000,00	8 074 000,00	6 499 000,00	0,00
67	Charges diverses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>SOUS-TOTAL 1</b>	<b>1 512 747 100,42</b>	<b>2 224 575 189,51</b>	<b>1 895 948 323,38</b>	<b>1 895 948 323,38</b>	<b>315 766 257,13</b>	<b>1 895 948 323,38</b>	<b>0,00</b>
	<b>Excedent prévisionnel</b>		<b>54 715 186,61</b>				<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>Resultat 1</b>				<b>73 472 730,41</b>		<b>73 472 730,41</b>	<b>0,00</b>
	<b>Total 1</b>	<b>1 512 747 100,42</b>	<b>2 279 290 376,12</b>				<b>1 969 421 053,79</b>	<b>0,00</b>

**SECTION 2: INVESTISSEMENT**

**TABLEAU DES DEPENSES**

Cpte	Intitulés	Compte Administratif N-1	Crédit ouverts définitifs	Engagements	Mandatements	Ecart	Paiement	Restes à Payer
21	Immobilisations corporelles	104 378 960,93	69 025 670,12	68 327 220,00	68 327 220,00	698 450,12	68 327 220,00	0,00
23	Immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24	Immobilisations corporelles en cours	8 982 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00	0,00	2 000 000,00	0,00
	<b>SOUS- TOTAL 2</b>	<b>113 360 960,93</b>	<b>71 025 670,12</b>	<b>70 327 220,00</b>	<b>70 327 220,00</b>	<b>698 450,12</b>	<b>70 327 220,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>Apport sur fond de roulement</b>							
	<b>Résultat 2</b>				<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
	<b>Total 2</b>	<b>113 360 960,93</b>	<b>71 025 670,12</b>	<b>70 327 220,00</b>	<b>70 327 220,00</b>	<b>698 450,12</b>	<b>70 327 220,00</b>	<b>0,00</b>

## TABLE DE MATIERES

REMERCIEMENTS .....	i
AVANT-PROPOS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES .....	1
CHAPITRE I : MATERIELS.....	8
Section 1 : Présentation du Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MEETFP).....	8
1.1    Disposition générale du MEETFP.....	8
1.2    Missions.....	8
1.3    Collaborateurs .....	9
Section 2 : Le Groupement Régional des Etablissements de Formation Technique et Professionnelle (GREFTP).....	9
2.1    Description du Groupement .....	10
2.2    Organisation administrative.....	10
2.3    Organisation technique.....	11
2.4    Organisation financière .....	11
CHAPITRE II : CADRAGE THEORIQUE.....	13
Section 1 : Analyse des caractéristiques du budget.....	13
1.1    Le budget.....	13
1.1.1    Les notions voisines du budget.....	13
1.1.2    Autres caractères du budget.....	14
1.2    Structure Budgétaire.....	15
1.3    Principes budgétaires.....	15
Section 2 : Les Etablissements Publics Nationaux.....	17
2.1    Régime financier et comptable.....	17
2.2    Champ d'application et compétence .....	18
Section 3 : Eléments Règlementaires de la Comptabilité Publique.....	18
3.1    La comptabilité Publique.....	18
3.1.1    Principes fondamentaux .....	19
3.1.2    Ordonnateurs et comptables publics.....	19
3.1.3    Incompatibilité.....	20
3.1.4    Comptabilité des établissements publics nationaux .....	21
3.1.5    Comptabilité des établissements publics, à caractère administratif.....	22

3.2 La comptabilité Administrative.....	22
3.2.1 La gestion d'activités.....	23
3.2.2 Le responsable de Programme.....	23
3.2.3 Coordonnateur de Programme.....	23
3.2.4 Section Budgétaire.....	24
CHAPITRE III : METHODOLOGIE .....	26
Section 1 : Outils d'analyse.....	26
1.1 L'approche systémique.....	26
1.2 L'analyse SWOT .....	26
Section 2 : Méthode de recueil et de traitement de données .....	27
2.1 Documentation .....	27
2.2 Les ouvrages académiques .....	27
2.3 Les lois et règlements .....	27
2.4 Le stage.....	28
2.5 L'observation participante.....	28
CONCLUSION PARTIELLE.....	29
PARTIE II : RESULTATS .....	7
CHAPITRE I : ANALYSE DE LA CONCEPTION ET DE L'EXECUTION DU BUDGET AUTONOME.....	31
Section 1 : Effectivité de la conception du Budget Autonome.....	31
1.1 Etape de réalisation d'un Budget autonome.....	31
1.2 Acheminement du budget après conception.....	33
Section 2 : Mise en œuvre du Budget Autonome.....	34
2.1 Etape préalable à l'exécution.....	35
2.2 Mise en œuvre du Budget Autonome.....	36
CHAPITRE II : ETUDES CARACTERISTIQUES .....	40
Section 1 : Analyse des états financiers .....	40
1.1 Le Budget Primitif.....	40
1.2 Le Compte administratif.....	41
Section 2 : Distinction entre Prévision et Réalisation .....	42
2.1 Analyse de la réalisation.....	42
2.2 Reflet de la réalisation sur la prévision .....	43
CONCLUSION PARTIELLE.....	45
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	46
CHAPITRE I : DISCUSSIONS .....	47

Section 1 : Discussions par rapport à l'élaboration et la mise en exécution du Budget Autonome .....	47
1.1 Discussions sur la conception.....	47
1.2 Discussions sur la mise en œuvre du Budget Primitif.....	48
Section 2 : Diagnostic de la situation par l'outil d'analyse SWOT.....	49
2.1 Les forces et les faiblesses de l'organisme.....	49
2.2 Les opportunités et les menaces .....	51
Section 3 : Validation des hypothèses.....	53
<b>CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>55</b>
Section 1 : La Gestion Budgétaire.....	55
1.1 Recommandation sur la collecte des recettes .....	55
1.2 Recommandations sur les opérations de dépenses .....	56
1.3 Recommandations sur les autres opérations.....	57
Section 2 : Le respect des normes législatives .....	57
2.1 Proposition de solution sur le Régime financier et comptable .....	58
2.2 Proposition de solution sur l'organisation technique et financière.....	58
CONCLUSION PARTIELLE.....	60
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>61</b>