

# SOMMAIRE

AVANT PROPOS	
REMERCIEMENTS .....	i
SOMMAIRE .....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES SCHEMAS.....	v
LISTE DES ABREVIATIONS .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1

## PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

Chapitre I : PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT .....	4
Section 1 Historique .....	4
Section 2 Structure organisationnelle.....	7
Section 3 Activités et Mission.....	11
Chapitre II : THEORIE RELATIVE DE LA GESTION BUDGETAIRE.....	14
Section 1 Initiation sur le budget et la gestion budgétaire .....	14
Section 2 Les différentes étapes de la gestion budgétaire .....	18
Section 3 Le Budget de programme.....	21

## DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION DE GESTION BUDGETAIRE AU SEIN DE L'I.N.T.H

Chapitre I : ANALYSE DE LA STRUCTURE BUDGETAIRE AU SEIN DE L'INTH27	
Section 1 Analyse organisationnelle de la gestion budgétaire .....	27
Section 2 Analyse de la structure budgétaire de L'I.N.T.H.....	30
Section 3 Exécution budgétaire et compte Administratif d'un EPIC.....	46
Chapitre II : PROBLEME RENCONTRE SUR L'EXECUTION BUDGETAIRE.....	48
Section 1 Problèmes rencontrés au niveau de l'organisation.....	48
Section 2 Problème rencontré au niveau des ressources humaines.....	50
Section 3 Problème sur l'exécution des dépenses .....	51
Chapitre III : DIAGNOSTIC DU SYSTEME BUDGETARE.....	55
Section 1 Force et opportunité du système budgétaire à l'I.N.T.H.....	55
Section 2 Faiblesse et Menace du système de gestion budgétaire à l'I.N.T.H.....	56

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATION  
GENERALE

Chapitre I : ROPOSITIONS D'AMELIORATION DU SYSTEME DE GESTION BUDGETAIRE .....	58
Section 1 Recrutement et formation d'un contrôleur de gestion.....	58
Section 2 Solution proposé au niveau des ressources humaine .....	62
Section 3 Allègement à la procédure normale d'exécution des dépenses budgétaires	64
Chapitre II : RECOMMANDATIONS .....	71
Section 1 Au niveau du travail .....	71
Section 2 Sur le plan matériel et humain.....	72
CONCLUSION .....	74
BIBLIOGRAPHIE .....	vi
TABLE DES MATIERES .....	viii
ANNEXES	

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Identification de L'I.N.T.H.....	6
Tableau n°2 : Le budget des ventes .....	20
Tableau n°3 : Formationinitiale .....	31
Tableau n°4 : La contribution de la recette venant de l'activité commerciale est de 24,2% du montant total du budget 2010.....	33
Tableau n°5 : mode de réalisation d'équilibre financier.....	37
Tableau n°6 : Prévision des produits (recette) du programme triennal (2009-2011) de L'LINTH .....	39
Tableau n°7 : Prévision de dépense du Budget Programme Trienal (2009-2011) de l'INTH .....	40
Tableau n°8 : Document de performance EPIC.....	41
Tableau n°9 : Allègement au niveau de l'engagement de la dépense.....	67
Tableau n°10 :Allègement au niveau de la liquidation de la dépense .....	68
Tableau n°11 :Allègement au niveau de l'ordonnancement de la dépense .....	69
Tableau n°12 :Allègement au niveau du Paiement de la dépense .....	70

# LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : L'organigramme de l'INTH se présente comme suit.....	8
Schéma 2 : Enchaînement logique .....	25
Schéma 3 : Enchaînement logique .....	45

# LISTE DES ABREVIATIONS

AE : Autorisation d'Engagement

ATOP: l'association des Tours Opérateurs Professionnels

CA ; Le Conseil d'Administration

CTP : Le Comité Technique et Pédagogique.

CDMT : Cadre de Dépense à Moyen Terme

CHED : Contrôle Hiérarchisé des Engagements des Dépenses

CF : Contrôleur Financier

CDMT : Cadre de Dépense à Moyen Terme)

DEF : Demande d'Engagement Financier

EPN : Etablissement Publics Nationaux

EPIC : Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial

FHORM: la Fédération des Hôteliers et Restaurateurs de Madagascar

GAC : Gestionnaire d'Activité

I.N.T.H : Institut National du Tourisme et Hôtellerie

LOLF : Loi Organique sur la Loi de Finance

MTA : Ministère de Tourisme et de l'Artisanat

ORDSEC : Ordonnateur Secondaire

PCG : Plan Comptable Général

PCOP : Plan Comptable des Opérations Publics

PTA : Plan de Travail Annuel

SCFIS: Society for Conservation Geographic Information System (SCFIS  
Madagascar)

SIGFP: System Intégré de Gestion des Finances Publiques

TEF : Titre d'Engagement Financier

# INTRODUCTION GENERALE

Le secteur Tourisme occupe une place prépondérante dans le développement économique de Madagascar. Il est le deuxième porteur économique après la pêche. Pour atteindre les objectifs de l'économie à forte croissance, le gouvernement, sous l'égide du Ministère de Tourisme et de l'Artisanat (MTA), doit s'engager à une gouvernance responsable c'est-à-dire une administration intègre et efficace dans l'accomplissement de leur tâche et prestation de service d'une manière professionnelle répondant constamment aux attentes du public pour des services rapide, coopératif et de qualité.

Madagascar sera une destination privilégiée pour toute catégorie du tourisme, en particulier l'écotourisme. Malgré l'insuffisance d'infrastructure d'accueil, l'Etat doit inciter les opérateurs nationaux et internationaux à s'investir à Madagascar. Les exploitants individuels seront incités à se coordonner et à se professionnaliser pour répondre aux normes internationales.

Ainsi, la promotion et la formation sont les missions principales du Ministre. L'INTH, établissement public à caractère industriel et commercial, sous tutelle technique du MTA, élargit les champs d'activités en développant une gamme de formation et assurera la pérennité des formations existante.

L'outil du système de gestion budgétaire tient une place importante sur la bonne gestion afin de bien gérer les ressources de l'Etat au profit de la Nation, améliorer la transparence des informations budgétaires et assurer la politique de bonne gouvernance visant une bonne utilisation des ressources de l'Etat. Il s'avère indispensable de renforcer les capacités des responsables des Etablissements Publics à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) notamment les ordonnateurs.

Cet ouvrage contribuera donc au renforcement des capacités des responsables des EPIC en apportant des éclaircissements sur le cadre de l'exécution du budget (engagement, liquidation, ordonnancement ) sous tous ses aspects, notamment le respect des prévisions budgétaires, les concepts d'équilibre et de sincérité (PCG 2005 et PCOP 2006), le respect des procédures, la séparation de la fonction d'ordonnateur et de comptable.

Malgré tout, même si la circulaire est rédigée, la procédure normale à la gestion budgétaire pourra-t-elle se réaliser sans préjudice et sans faute dans de plus courte durée?

Ainsi, dans le cadre de notre recherche bibliographique et durant le stage que nous avons effectué au sein de l'INTH, plus précisément au sein du Service des Etablissements Publics à Caractère Industriel et Commercial, nous nous concentrerons d'avantage sur les procédures normales du système budgétaire, dont l'objectif est d'améliorer continuellement le travail et de donner une image saine du Ministère de Tourisme et de l'Artisanat.

Par ailleurs, dans le contexte sociopolitique sous le régime de transition que traverse la nation et compte tenue de la réforme engagée en 2009 dans le cadre du processus de préparation budgétaire, les efforts entrepris sur l'exécution budgétaire sont poursuivis et renforcés dans le but d'augmenter la performance de l'exécution budgétaire des programmes axés sur les résultats, et de rendre plus souples, efficaces et efficientes les procédures d'exécution du budget. Par conséquent, l'Etat exige de plus en plus de transparence dans la gestion des budgets aux Ministères.

L'existence de ces diverses contraintes est la raison pour laquelle nous avons choisi le thème : « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME BUDGETAIRE D'UN EPIC ».

Ce mémoire se divisera en trois grandes parties.

La première partie portera sur la présentation générale de la recherche. Elle se subdivisera en deux chapitres, dont le premier sera consacré à la présentation de l'Institut National du Tourisme et d'Hôtellerie et la seconde à la théorie générale du système de gestion budgétaire.

La deuxième partie sera concernée par les analyses de la situation des faits de gestion budgétaire. Elle se subdivise en trois chapitres. Le primo nous évoquerons les analyses de la structure budgétaire, le secundo les problèmes rencontrés au niveau du système budgétaire et le tertio les analyses des forces et faiblesses du système budgétaire.

Au cours de la troisième partie, nous proposerons d'une part des solutions relatives aux séries des problèmes rencontrés et d'autre part, les recommandations générales. Avant de terminer cette brève description, nous nous permettons de rappeler que chaque partie est structurée en chapitre et chaque chapitre en section, subdivisée en sous section.

**PREMIERE PARTIE :**  
**PRESENTATION GENERALE DE LA**  
**RECHERCHE**

Dans cette première partie, nous nous concentrerons d'avantage sur la présentation générale de l'Institut National de Tourisme et d'Hôtellerie (INTH), un Institut qui occupe une place importante dans le développement du secteur tertiaire au sein duquel nous avons effectué notre stage.

Nous essayerons d'apporter des précisions sur les attributions des différents intervenants au sein de cet Etablissement Public, ainsi que la structure et l'organigramme concernant la hiérarchisation des principaux acteurs de cet Institut.

Cette partie se divise en deux chapitres, le premier sera consacré à la présentation de l'INTH dans laquelle nous développerons son historique, sa structure organisationnelle suivie de la description de ses missions et ses activités.

Ensuite, pour mieux orienter notre travail, il est indispensable de connaître tous ceux qui concernent la gestion budgétaire à savoir ses définitions, son élaboration, les étapes de la gestion budgétaire et le budget de programme. C'est pourquoi nous allons aborder le sujet de la théorie relative de la gestion budgétaire dans le deuxième chapitre.

## **Chapitre I :**

### **PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT**

L'Institut National du Tourisme et d'Hôtellerie(INTH) s'inscrit dans le cadre du Ministère de Tourisme et de l'Artisanat. Elle occupe une place importante et elle réalise des propres missions à travers ses diverses activités.

L'I.N.T.H est aussi un Institut National qui assure le développement du secteur tertiaire plus précisément du secteur tourisme et Hôtellerie.

Pour mieux connaître cet institut, nous allons exposer de manière détaillée l'historique de l'Etablissement, sa structure organisationnelle ainsi que ses missions et ses activités dans ce chapitre.

#### **Section 1 Historique**

Comme tout établissement public à caractère industriel et commercial, I.N.T.H possède son propre historique. Il est doté d'un statut particulier qui est en rapport avec ses activités. Ainsi il est obligatoirement soumis à la règle de la comptabilité publique, caractérisée par le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables et les responsabilités personnelles et pécuniaires du comptable.

##### **1.1. Historique de l'établissement**

Il a été créé par le projet PNUD-BIT en 1991, ce projet vise surtout à développer le secteur tourisme ainsi que l'hôtellerie à Madagascar. Il est sous la tutelle technique du Ministère de la Culture et du Tourisme.

Depuis son existence, l'I.N.T.H ne cesse de collaborer avec des partenaires internationaux pour développer la performance de l'enseignement. Ces partenaires internationaux sont : le lycée Hôtelier de la Réunion ; l'IFE de Maurice et entrepreneuriat ; la Chambre de commerce et d'Industrie de Grenoble (groupe formation) ; l'Université Joseph Fourier de Grenoble ; l'Université de Perpignan.

L'I.N.T.H augmente et dynamise la contribution du secteur Tourisme au développement économique et social de Madagascar. Les associations professionnelles de

l'établissement sont : la Fédération des Hôteliers et Restaurateurs de Madagascar (FHORM) ; l'association des Tours Opérateurs Professionnels Réceptifs de Madagascar(ATOP) ; le Groupement des Loueurs de Voitures de Madagascar(ANGAP) ; Society for Conservation Geographic Information System (SCFIS Madagascar).

L'INTH est équipé des divers matériels professionnels et infrastructures pour la bonne marche de la formation des étudiants. IL s'agit des matériels et infrastructures suivants:

a) ateliers spécifiques composés de cuisine, pâtisserie, bar et lingerie ;

b) l'INTH comportent un restaurant pédagogique ; 3 chambres d'application ; une salle informatique équipée de 12 ordinateurs, dotés de logiciels spécifiques de langues étrangères, de gestion de stock de comptabilité, main courante ; un centre de documentation disposant d'ouvrages spécifiques en tourisme et hôtellerie ;

c) Cet établissement utilise des matériels audio-visuel et didactiques, avec des cassettes vidéo spécifiques des matières techniques et technologiques ; vidéo projecteurs, rétroprojecteurs et micro-ordinateurs portatifs adaptés à des missions de formation rénovés.

Pour le bon fonctionnement des opérations existantes au sein de l'établissement ainsi que les services effectués par l'INTH, ce dernier utilise 110 employés dont 70 parmi eux sont des vacataires et les 40 sont des employés permanents. Pourtant, l'INTH se spécifie à travers son organisation publique.

### **1.2. Spécificité des organisations publiques :**

L'établissement public à caractère industriel et commercial est une personne morale qui accomplit habituellement des actes de commerce d'où son inscription au registre de commerce.

Un certain nombre des contraintes spécifiques doivent être prises en compte comme les activités des organisations publiques qui sont essentiellement des prestations de service plus difficilement mesurables que les activités industrielles. Les tâches des établissements publics échappent par nature, à la logique marchande et à la recherche d'un profit. Ses attributions sont souvent exercées en monopole. Les acteurs sont nombreux. Il s'agit bien sûr des fournisseurs, d'administrateurs, des syndicats mais aussi d'usagers (non pas de clients), d'élus ou de groupes de pression politiques, économiques et sociaux ; L'assujettissement des

organisations publiques au droit public et aux règles comptables publiques.

Le budget est unique, annuel et universel : les recettes et les charges sont prévisionnelles, elles sont votées et ont un caractère limitatif. Les sections de fonctionnement et d'investissement sont distinctes. De ce fait, les charges d'une section ne peuvent être couvertes par les recettes d'une autre.

Les fonctions d'ordonnancement et comptable sont enfin séparées, le personnel est « sous statut », de fait, le cadre organisationnel est strictement fixé pour les responsables locaux. Maintenant, nous allons parler de l'identité de l'Etablissement

### 1.3. Identité de l'Etablissement

Pour mieux connaître l'établissement, nous allons résumer dans le tableau ci-dessous l'identité de l'Institut National du Tourisme et d'Hôtellerie (I.N.T.H).

**Tableau n°1 : Identification de L'I.N.T.H**

IDENTITE DE L'INTH	
Dénomination de l'entreprise	Institut National du Tourisme et d'Hôtellerie
Nature juridique	Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
Siege social	Complexe Scolaire Ampefiloha
BP	8043 Antananarivo (101)
Téléphone	22 344 79
Fax	22 672 14
E-mail	<a href="mailto:inth@wanaoo.mg">inth@wanaoo.mg</a>
Site	<a href="http://www.inthmadagascar.com">www.inthmadagascar.com</a>
Compte bancaire	00002/02001-000419-44-BFV-SG Ampefiloha
Id. Stat	80 221 11 2007 004 708
RC	11276
NIF	70916

**Source : INTH Janvier 2002**

En 1991, la société a été constituée et dénommée « Institut National du Tourisme et Hôtellerie. » Son siège se situe au Complexe Scolaire Ampéfiloha. C'est un établissement Public à Caractères Industriel et Commercial qui a pour vocation d'assurer la pérennité des informations existantes et d'élargir le champ d'activité en développant de nouvelle gamme de formation. Ses matricules sont :

- Registre de commerce d'Antananarivo sous le numéro 11276
- Numéro d'Identification Fiscal 70916
- Numéro Statistique 80 221 11 2007 004 708

Après l'identification de l'INTH, nous allons voir sa structure organisationnelle.

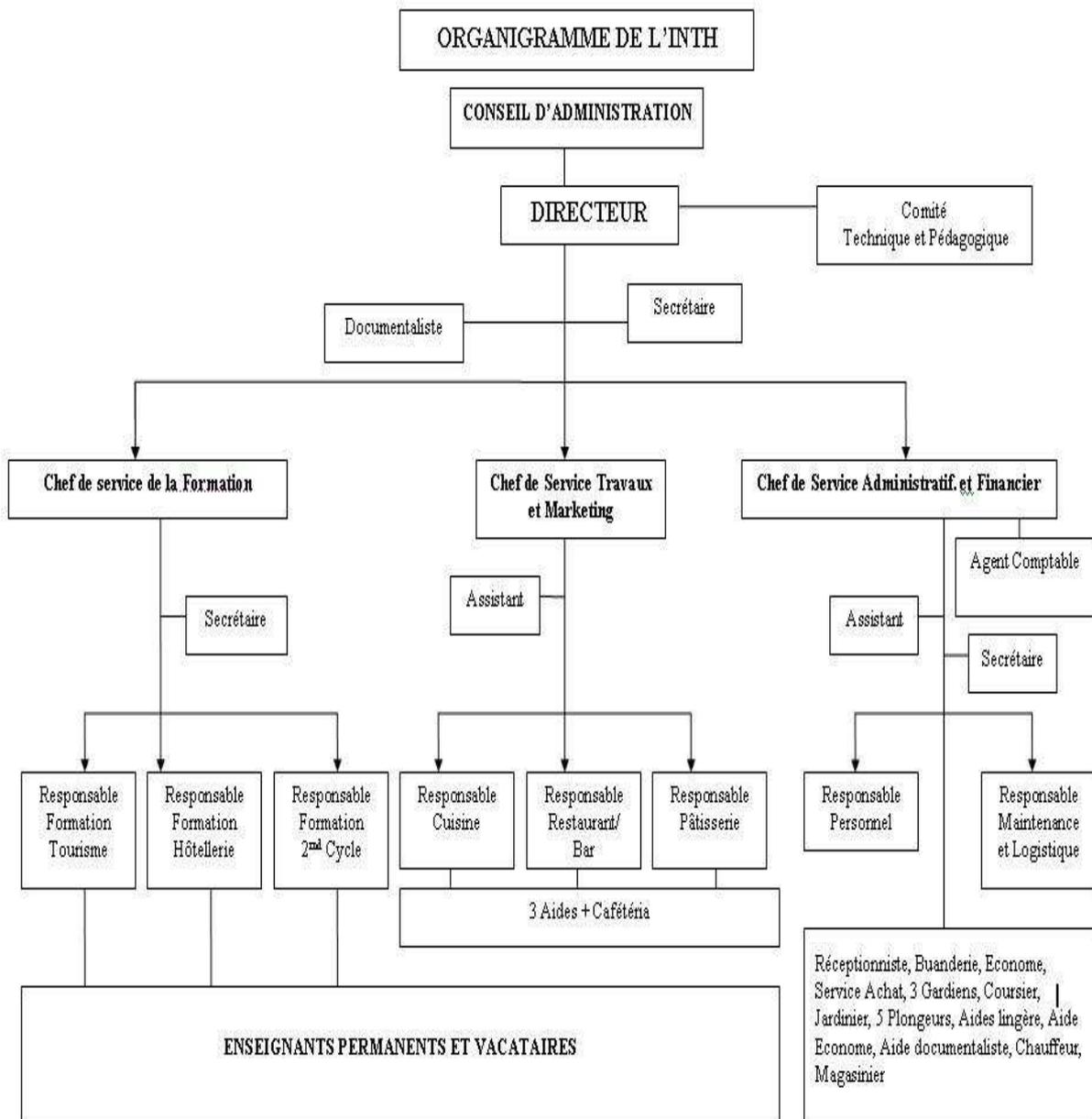
## **Section 2 Structure organisationnelle**

Pour comprendre la structure d'une entité, il faut connaître d'abord les éléments qui la composent, quelles fonctions remplissent-elles et comment ces fonctions sont-elles reliées les uns aux autres ou, de façon précise, comment les flux de travail, d'information, de décision irriguent-ils l'entité ?

### **2.1. Organigramme et structure**

Afin de mettre en évidence les diverses tâches des services et des membres du personnel de l'établissement, il est nécessaire de présenter son propre organigramme. Cette dernière est la représentation graphique de la structure de l'établissement.

**Schéma 1 : L'organigramme de l'INTH se présente comme suit**



**Source : I.N.T.H mois : Janvier 2001**

Cet organigramme est tiré d'un extrait de document appartenant à l'Institut National du Tourisme et Hôtellerie. Les organes de l'INTH sont : le conseil d'administration, la direction et le comité technique et pédagogique. L'INTH est dirigé par un directeur ayant rang d'un directeur de ministère. Sous l'autorité du Directeur Général, on trouve le chef de service de la formation, le chef de service de travaux et marketing et le chef de service administrative et financier qui sont au même rang. Le chef de service de la formation comporte trois responsables qui sont le responsable formation tourisme, le responsable formation hôtellerie

et le responsable formation 2<sup>nd</sup> cycle. Le service de travaux et marketing est le responsable des ventes de prestation, de location salle et de matériels, il effectue la survie de production au niveau de chaque atelier et contrôle le rôle du responsable cuisine, du responsable restaurant bar et le responsable pâtisserie. Sous la responsabilité du chef de service Administratif et Financier se trouve le responsable personnel, le responsable Maintenance et Logistique.

## **2.2. Rôle et attribution de chaque direction**

Nous avons présenté précédemment l'organigramme de l'INTH mais cela ne suffit pas pour comprendre les rôles et les attributions de chaque direction. C'est ce que nous allons commenter dans les sous sections suivantes :

### ***2.2.1. Conseil d'Administration***

Le conseil d'Administration comporte obligatoirement des représentants des différents ministères de tutelle technique ou financière, ainsi que les membres élus ou désignés en fonction de leurs compétences particulières.

### ***2.2.2. Direction Générale***

Le Directeur de l'Établissement public, ordonnateur principal est nommé par décret pris en conseil des ministres. Il est investi du pouvoir de décision nécessaire à la bonne marche de l'établissement.

### ***2.2.3. Chef de service formation***

Le chef de service de la formation se charge de l'organisation de recrutement des étudiants, de l'organisation des concours, de la programmation des calendriers de formation, d'emploi du temps, de planning de formation. Il s'occupe également de la gestion et de la coordination de personnel enseignant permanent ou vacataire. Les responsables formation tourisme, hôtellerie et second cycle sont sous sa responsabilité.

Il entretient des relations constantes aux Entreprises en vue de négocier des stages pour les étudiants et de faire le suivi et évaluation des stagiaires.

#### ***2.2.4. Chef de Service Travaux et Marketing***

Le chef de service travaux et marketing assure les relations avec la clientèle de l'établissement. Il est le responsable des ventes de prestation, de location salle et matériels ainsi que des commandes spéciales. Il effectue aussi la survie et le contrôle de production au niveau de chaque atelier tels que l'atelier cuisine, l'atelier pâtisserie et l'atelier restaurant/bar. Puisque c'est le chef des travaux qui gère les locations de salle, il établit aussi un planning mentionnant les noms d'organisation, de client, de partenaire ... qui occuperont les salles dans un délai prévu.

#### ***2.2.5. Chef de Service Administratif et Financier***

Sous la responsabilité du chef de Service Administratif et Financier se trouve l'Agent Comptable, le responsable du personnel et le responsable maintenances et Logistique, ces derniers sont les plus grandes fonctions régies par ce chef de service.

##### **Agent comptable :**

L'Agent Comptable de l'Etablissement, Comptable public, est nommé par arrêté du Ministre des finances. Il est placé sous l'autorité administrative du Directeur de l'Etablissement mais conserve à son égard l'autonomie fonctionnelle que lui confère son statut de comptable public.

Il est chargé de la prise en charge et du recouvrement des recettes, du contrôle et du paiement des dépenses, de la garde et de la conservation des fonds de valeur, des maniements des fonds, de la tenue de la comptabilité et de l'établissement des comptes financiers.

##### **Le Responsable Personnel**

Etant un responsable personnel, celui-ci assure la gestion de tous les personnels de l'Etablissement. Plus clairement, le responsable personnel veille à chaque membre du personnel si celle-ci accomplit au fur et à mesure la responsabilité que l'établissement lui a confiée.

Le responsable personnel est celui qui suit et contrôle de près les tâches de chaque employé et prend les mesures nécessaires au cas où il y a des problèmes au niveau de l'employé lui-même vis-à-vis de son comportement et au niveau de l'employé et ses collègues.

## **Le Responsable Maintenance et Logistique**

Le responsable Maintenance et Logistique veille au bon fonctionnement de tous les matériels roulants, les matériels froids comme chambre froid, machine à glaçon..., les matériels bureautiques et les matériels audio-visuel au sein de l'I.N.T.H.

L'entretien, le suivi et l'évaluation périodique de l'état des divers matériels repose sous la responsabilité du Responsable Matériels et Maintenance.

### **Section 3 Activités et Mission**

Afin de mieux connaître l'I.N.T.H, il est important de connaître les activités qu'il effectue habituellement ainsi que ses missions. C'est ce que nous verrons dans les sous sections suivantes.

#### **3.1. Activités**

Comme son nom l'indique, la première vocation de l'I.N.T.H est de favoriser la formation des personnes qualifiées de l'Entreprise hôtelière apte à remplir immédiatement des fonctions de responsabilité dans l'animation et l'organisation ; dans la conception et la commercialisation de la production ; dans la distribution des biens et services ; et dans la formation orientée vers la mercatique et la gestion hôtelière au sens large.

Les formations offertes par l'I.N.T.H sont réparties en trois catégories à savoir : La formation initiale ; la formation continue ou modulaire et la formation cycle court.

##### ***3.1.1. Formation initiale***

Le recrutement des étudiants pour la formation initiale se fait par voie de concours et s'effectue en deux étapes :

- Epreuve écrite composée de trois matières telles que le français, l'anglais et connaissance générale ;
- Et une épreuve sportive et entretien individuel d'anglais et de français.

La formation initiale en tourisme et hôtellerie se subdivise en deux catégories qui sont la formation première cycle et la formation second cycle.

### ***3.1.2. Formation continue ou formation modulaire***

Ce type de formation cible tout le public, les personnels hôteliers, les agences de voyages et les tours opérateurs réceptifs. Il s'agit de leur offrir des formations, durant au minimum une semaine, adaptées à chaque Entreprise comme la formation inter, la formation intra ; la formation personnalisé ; le suivi et l'accompagnement en Entreprise.

Les objectifs opérationnels de la formation continue sont de mettre en pratique les techniques de base et de rehausser le savoir-faire technique et le savoir être professionnel.

### ***3.1.3. Formation cycle court***

Il s'agit d'une formation à une durée allant de trois à six mois en vue de l'obtention d'un certificat d'étude de base spécialisé en Cuisine ou en Pâtisserie ou en Restaurant / bar . Le recrutement des étudiants s'effectue par un entretien individuel.

A part les formations, l'I.N.T.H peut organiser des colloques, des pauses café, des cocktails et des déjeuners. Pour ce faire, trois salles de séminaire pouvant contenir jusqu'à quarante personne chacune, équipées de matériels didactiques sont à la disposition de la clientèle.

L'application des formations s'effectue au sein de l'établissement, c'est pourquoi les étudiants appliquent directement leurs compétences au sein de l'I.N.T.H même. Puisque ce dernier est équipé d'un restaurant d'application et d'un hôtel d'application. En exerçant directement les compétences acquises par la formation, ce sont les étudiants en cours de formation qui prennent en charge le fonctionnement du restaurant et de l'hôtel pédagogique.

## **3.2. Missions**

La mission de l'établissement est résumée dans son propre slogan « Former aux métiers de demain et aux besoins des Entreprises » qui signifie également : assurer une formation initiale et promouvoir une nouvelle génération de professionnels du tourisme et de l'hôtellerie et donner une formation continue et permanente aux personnels du secteur.

### **Domaine de compétence**

L'I.N.T.H organise des modules à la carte, des séminaires, des formations sur mesure pour les métiers du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Ces modules permettent aux professionnels de parfaire leurs connaissances notamment aux différentes techniques de base, en accueil et vente.

L'I.N.T.H travaille aussi dans le consulting hôtelier et touristiques. Il conseil les opérateurs du secteur notamment dans le domaine d'organisation, gestion, marketing, formation, administration, management, fiscalité, prévision et statistique de vente, informatique ,ingénierie...

Bref, la mission de l'I.N.T.H consiste à assurer la pérennité des formations existantes et élargir le champ d'activité en développant de nouvelle gamme de formation.

Pour mieux orienter notre recherche, il est temps d'entamer le second chapitre qui est la théorie sur les outils de la « gestion budgétaire » ou mise sous tension du système entreprise par le budget.

## **Chapitre II :**

# **THEORIE RELATIVE DE LA GESTION BUDGETAIRE**

Dans ce chapitre, nous allons aborder un aperçu global sur « l'outil de gestion budgétaire. » Il nous intéresse particulièrement car il va nous servir à bien appréhender ce qu'est le budget ainsi le système budgétaire. Afin que nous puissions dégager les points forts et les points faibles de l'exécution du budget. Pour mieux comprendre cette théorie, nous allons voir l'initiation sur le budget et la gestion budgétaire, ensuite les différentes étapes de la gestion budgétaire et enfin le budget de programme.

### **Section 1 Initiation sur le budget et la gestion budgétaire**

Le budget est un concept très utilisé dans le domaine des finances, comptabilité, marketing... et du contrôle. Parler du budget revient à planifier les ressources et les dépenses de façon à les utiliser le plus efficace possible et d'en tirer ainsi des avantages significatifs. Pourtant, il s'avère nécessaire de procéder à des définitions de différentes notions.

#### **1.1. Définitions du budget**

Par définition, le budget est « une formalisation des moyens mis en œuvre pour les objectifs. Le budget de l'Etat est un acte par lequel sont prévues et autorisées la recette et les dépenses annuelles de l'Etat. C'est l'ensemble des comptes qui décrit pour une année civile toutes les ressources et toutes les charges de l'Etat. »<sup>1</sup>

Jack Forget définit le budget comme « un plan ou un état prévisionnel de recettes et de dépenses présumées qu'une personne morale ou physique aura à encaisser et à effectuer pendant une période donnée. Cette période qui coïncide souvent, pour les entreprises, avec la durée de l'exercice comptable.

Son objectif est double : il sert à la fois à déterminer les montants qui seront nécessaires à la mise en place de projet majeurs, tel que l'achat d'une immobilisation (machine, voiture...), ou l'engagement du personnel, et à établir un plan global à court et à moyen terme des recettes et des dépenses d'une entreprise. Il servira ensuite d'étalon de

---

<sup>1</sup> Définition tirée dans le Guide méthodologique d'exécution du budget de l'Etat

mesure lors de l'évaluation des performances de l'entreprise et permettra de mettre en lumière les problèmes, discordances ou dysfonctionnement et ce, à tous les niveaux.

Il existe différents types de budget : Les budgets d'exploitations, encore appelés budgets annuels, les budgets financiers (plan financier), les budgets des investissements (planification et développement des actifs) dont leur but est, encore une fois, d'établir des objectifs et d'aider à l'évaluation des performances.»<sup>2</sup>

« Le budget est un document retraçant la nature, le montant et l'affectation des ressources et charges de l'Etat, des collectivités ou établissements publics pour un exercice budgétaire annuel. »<sup>3</sup>

« Le budget est aussi la planification financière des activités de l'Etat et la traduction financière des politiques et stratégies gouvernementales (politique fiscale, économique, monétaire, stratégie de développement). »<sup>4</sup>

En général, le budget retrace toutes les recettes et toutes les dépenses de l'Etat. Il est structuré en trois niveaux « mission » ; « programme » ; « action » et des budgets annexes qui retracent les dépenses et les recettes d'un service de l'Etat dont les activités tendent essentiellement à produire des biens ou à rendre des services donnant lieu à un paiement.

Il est aussi nécessaire de connaître la définition de la gestion budgétaire après quelques définitions du budget car c'est très important dans le thème qu'on va traiter.

## **1.2. Définition de la gestion budgétaire ?**

Selon MEYER « la gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions, fonctions des conditions intérieures et extérieures à l'entreprise. A partir de ces prévisions, les responsables de l'entreprise reçoivent après accord, les attributions, programmes et moyens pour une durée limitée en valeur et en quantité. Un rapprochement a lieu régulièrement entre ce budget et les réalisations afin de mettre en relief les différences qui y découlent. L'explication et l'exploitation de ces écarts, constituent le contrôle. »<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Jack Forget, Gestion budgétaire, Edition d'Organisation, 2005, P 22

<sup>3</sup> Définition tiré sur le guide pratique du budget, 2008, P 5

<sup>4</sup> Définition tiré sur le guide pratique du budget, 2008, P5

<sup>5</sup> Jean Meyer, gestion budgétaire, 2ème édition, DUNOD PARIS 1966

Quant aux termes prévisions et contrôle, il figurait déjà dans les cinq impératifs de FAYOL : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

La gestion budgétaire revêt plutôt un caractère organisationnel. L'efficacité de la gestion budgétaire du projet est liée à la définition d'objectif précis et de résultat à atteindre. C'est pour cette raison que l'établissement d'un budget annuel cohérent est un gage de réussite aux actions menées dans le cadre de l'exécution du programme de l'entreprise.

Après avoir cité quelques définitions concernant le budget et la gestion budgétaire, nous allons voir dans la sous section suivante comment élaborer un budget.

### **1.3. L'élaboration d'un budget**

Selon Jack Forget : « L'élaboration d'un budget est une opération à laquelle maints agents prennent part. Il s'agit d'un processus complexe faisant intervenir des éléments de gestion comptable et de planification à long terme, les deux éléments présentant le plus souvent des objectifs conflictuels qu'il faut tâcher de réconcilier dans le budget. Personnel et direction sont les acteurs de l'élaboration d'un budget. Chacune de ces deux entités doit apporter son concours à chaque étape de processus budgétaire.»<sup>6</sup>

En résumé les étapes principales de l'élaboration d'un budget sont :

- L'analyse des résultats de gestion antérieurs ainsi que les résultats financiers correspondants. Ensuite, avec pour base cette analyse, il faudra déterminer et mettre en place les nouveaux objectifs à atteindre. Il s'agit ici d'un plan préliminaire.
- L'estimation des frais et coûts à exposer pour atteindre ces objectifs, en prenant en compte toutes les ressources nécessaires. (personnel, matériel...)
- La budgétisation des dépenses et des recettes en se basant sur les années antérieures et en ajustant les montants conformément aux contingences futures prévisibles. (achat d'une machine, par ex)
- La comparaison des charges et produit prévisionnels avec les charges et produit réellement supportés et engrangés.

---

<sup>6</sup> Jack Forget, Mémento Finance Gestion Budgétaire, Edition d'organisation, N°Editeur 3072, décembre 2010

La bonne exécution d'un budget élaboré est conditionnée par la mise en place de procédure efficace de suivi et contrôle budgétaire.

Après avoir terminé l'élaboration d'un budget, nous allons essayer de répondre la question suivante : comment l'Etat exécute le budget ? C'est-ce que nous développerons dans la prochaine sous section.

#### **1.4. Comment l'état exécute le budget ?**

L'Etat exécute le budget par l'intermédiaire des principaux acteurs qui sont : le Premier Ministre, le coordonnateur et le responsable de programme.

Nous allons voir ses principaux acteurs dans l'exécution de budget ainsi les procédures d'exécution du budget.

##### ***1.4.1. Les principaux acteurs dans l'exécution du budget***

###### ***1.4.1.1. Le Premier Ministre***

Selon la loi organique sur la loi de finances, le premier ministre, Chef du Gouvernement, est l'ordonnateur principal du budget de l'Etat. Autrement dit, il est le seul autorisé à engager les dépenses de l'Etat .Il peut déléguer ses pouvoirs aux ordonnateurs délégués qui sont le Ministre des Finances et du budget, les autres ministres et les autres Chefs d'Institution, qui à leur tour peuvent subdéléguer aux ordonnateurs secondaire : Secrétaire Généraux, Directeurs Généraux, Chefs de Région....

###### ***1.4.1.2. Le coordonnateur de programme***

Le coordonnateur de programme est le responsable de l'ensemble des programmes du Ministère auquel il appartient. Il a pour charge de coordonner les programmes, d'assurer leur suivi et leur évaluation en collaboration avec les responsables des programmes. Il est chargé de l'élaboration du budget du Ministère.

###### ***1.4.1.3. Le responsable de programme***

Le responsable de programme est celui qui s'engage sur les objectifs du programme. Il est responsable de leur mise en œuvre opérationnel et de leur réalisation.

### ***1.4.2. Les procédures d'exécution du budget***

La chaîne de la dépense est régie par des textes récents. Le degré de complexité de la chaîne mérite d'être apprécié au vue des pièces justificatives et des vérifications demandées. Le degré de son informatisation est un paramètre important de son efficacité. Les budgets de programmes ont apporté des modifications substantielles à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge. La chaîne, qui comporte toujours les 4 étapes ci- dessous :

- **L'engagement** : acte par lequel l'Etat crée, contracte ou constate à ordonnateurs principaux, délégués ou secondaires ont pour seule qualité pour engager les dépenses de l'Etat.
- **La liquidation** : elle a pour objet de vérifier la réalité de la dette après certification de service fait et d'arrêter le montant des dépenses. Les dépenses de l'Etat sont liquidées par les ordonnateurs, sinon par les comptables du trésor chargés du paiement.
- **L'ordonnancement ou le mandatement** : acte par lequel l'ordonnateur donne l'ordre au comptable public de payer une dette ou une dépense conformément aux résultats de liquidation
- **Le paiement** : les comptables assignataires paient et le trésor décaisse effectivement l'argent.

### **Section 2 Les différentes étapes de la gestion budgétaire**

D'abord, le chef d'entreprise ne peut se contenter de gérer son entreprise au jour le jour, au coup par coup. Il lui faut programmer les actions à entreprendre et après réalisation mesurer les résultats, les comparer aux prévisions pour faire apparaître des écarts dont l'explication permettra de prendre des mesures correctives pour l'avenir, en un mot il lui faut adopter la gestion budgétaire. Pourtant, il est nécessaire de donner les objectifs et à essayer de les atteindre en établissant et en appliquant des programmes à court terme capables de mener vers ces objectifs.

Cet objectif n'a pas été fixé au hasard ; il procède de deux séries d'études :

- une étude de l'environnement : besoin nouveau sur le marché, amélioration du pouvoir d'achat, politique gouvernementale en faveur du logement, produit existant sur le marché, etc. ...
- une étude de la situation de l'entreprise : ses forces, ses faiblesses, ses ressources humaines, financier...

La fixation d'un objectif, l'adoption d'une stratégie et l'établissement du plan de développement à long terme prévisionnel. Le découpage du plan de développement en programme d'action annuelle constitue la gestion budgétaire qui n'est donc qu'un aspect de la gestion prévisionnelle.

En résumé, les différentes étapes de la gestion budgétaire sont : la prévision, la budgétisation et le contrôle.

**La prévision** : étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir.

**La budgétisation** : définition des objectifs et des moyens propres à l'atteindre.

**Le contrôle** : écart obtenus entre l'objectif et la réalisation, explication et exploitation de ces écarts.

### 2.1. La prévision

La gestion prévisionnelle est donc la gestion budgétaire s'appuyant sur des prévisions. Ces prévisions sont faites à partir des données internes à l'entreprise (statistique sur les ventes passées, utilisation de la main d'œuvre ..) Et de données externes (données économique, marché, cours des matières premières...) Les statistiques et les mathématiques permettent de transformer les informations recueillies en chiffre prévisionnel.

## 2.2. La budgétisation

C'est l'inscription dans les budgets des chiffres résultant des prévisions. Le budget est ainsi défini comme l'état prévisionnel à court terme établi en termes de quantités ou d'unités monétaires, récapitulant les opérations d'une entreprise en vue de contrôler et de planifier l'exploitation future. Le plan comptable en donne la définition suivante : « c'est la prévision chiffré de tous les éléments correspondant à un programme déterminé. »

Exemple : les dirigeants de l'entreprise MPL compte tenu des ventes passées et de certains facteurs internes ou externes, estiment que pour atteindre l'objectif fixé pour les cinq années à venir (15% du marché régional des maisons individuelles) les ventes doivent s'établir à 1500 unités et pour cela les ventes annuelles doivent être les suivantes :

**Tableau n°2 : Le budget des ventes**

1 <sup>ère</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> année	5 <sup>e</sup> année
1000	1100	1300	1400	1500

Le budget des ventes reprendra ces chiffres, valorisés au prix de vente des différents modèles vendus.

## 2.3. Le contrôle

Cette étape est très importante car la gestion budgétaire nécessite toujours un contrôle. Les valeurs réelles constatées (après réalisation) sont confrontées aux valeurs figurant dans le budget. Le contrôle comporte deux phases :

- On rapproche les prévisions des réalisations pour faire apparaître les écarts :

$$\boxed{\text{ECART} = \text{REALISATION} - \text{PREVISIONS}}$$

On utilise la connaissance des écarts pour : corriger la gestion, Corriger les prévisions ultérieures et mettre en cause certains responsables du fait de dépassement des budgets

Cette méthode budgétaire est appliquée dans des domaines très divers. On peut ainsi établir des budgets :

- Par fonction : budgets de production, budgets des ventes, budgets des approvisionnements, budgets des investissements, budget de trésorerie, ect
- Par centre budgétaire : l'entreprise est divisée en un certain nombre de centres budgétaires à la tête desquels se trouve un responsable. Le centre budgétaire peut être un centre de profit, un centre de coût ou un centre de travail.

Pour aller au plus profond de notre recherche, il est temps d'entrer dans la dernière section qui s'intitule « LE BUDGET DE PROGRAMME »

### **Section 3 Le Budget de programme**

Dans ce cadre, le Gouvernement est amené à définir des « programmes », c'est-à-dire, des groupes d'activités cohérents au sein des missions de l'Etat, à énoncer des objectifs attachés à chacun d'eux, à affecter globalement des crédits budgétaires à ces programmes et à laisser à un responsable bien identifié le soin d'optimiser le rapport entre les résultats et les moyens.

#### **3.1. Définition**

Le budget de programme retrace les charges budgétaires par mission et par nature de dépenses auxquelles sont associés des objectifs (en fonction des finalités d'intérêt général) et des indicateurs en lieu et place d'une présentation par nature de dépense (personnel, fonctionnement hors solde, investissement, etc....).

#### **3.2. Les caractéristiques d'un budget de programme**

Un budget de programme est caractérisé par ses moyens, ses activités, ses résultats intermédiaires attendus, ses objectifs, ses programmes, ses missions et les indicateurs associés.

### **3.2.1. Les moyens (intrants)**

Les moyens sont les ressources utilisées (ressources humaines, matérielles, financières) pour effectuer des actions.

### **3.2.2. Les activités**

Les activités sont les actions qui doivent être entreprises pour produire les résultats intermédiaires attendus. Les actions détaillent le contenu des activités en éléments de travail de plus en plus précis ; ce qui facilite le calcul des coûts.

Une activité doit être exprimée à l'infinif.

Exemple : former des agents. Les actions afférentes à cette activité sont : recruter des formateurs, envoyer les convocations, acheter les fournitures de bureau, etc....

### **3.2.3. Les résultats intermédiaires attendus (output)**

Les résultats intermédiaires attendus (output) sont les produits des activités mises en œuvre par les gestionnaires d'activités. Un ensemble de résultats intermédiaires attendus contribue à la réalisation d'un objectif de programme.

Un résultat intermédiaire attendu doit être exprimé à la forme passive ou sous une forme indiquant l'opérationnalité d'un résultat.

Exemple : pont construit, route construite, l'école fonctionne.

### **3.2.4. Objectif de programme (out come)**

Un objectif de programme est le résultat final (out come) à atteindre dans le cadre de ce programme.

Exemples : améliorer l'accès des femmes aux soins prénataux et à l'accouchement assisté.

Il est très important de noter que :

- L'atteinte d'un objectif doit pouvoir être imputée à la mise en œuvre des crédits budgétaires inscrits au programme.
- La formulation d'un objectif de programme devrait refléter la démarche volontariste de l'Etat en vue de l'atteindre. A cet effet, il est souhaitable de l'exprimer de la manière suivante : infinitif + objet + qualificants (cf. exemple ci-dessus).

### ***3.2.5. Programme***

Un programme définit le cadre de mise en œuvre des politiques publiques.

La nouvelle loi organique n°2004-007 du 26 juillet 2004 sur les finances publiques dispose dans son article 9 que « un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis, définis en fonction d'intérêt général ».

Exemple : augmentation des recettes fiscales, lutte contre la corruption.

### ***3.2.6. Mission***

Une mission est la principale raison d'être d'une organisation. Au sein du secteur public, la mission correspond à une politique publique, c'est elle qui donne lieu à l'expression de choix politiques. Plus concrètement, une mission correspond pour un ministère à un ensemble de grandes finalités recherchées.

Exemple : pour le ministère de la jeunesse et des sports, l'une des grandes finalités recherchées par la mission « jeunesse » est de prévenir contre les déviances sociales mises en œuvre pour la réalisation de cette mission.

### ***3.2.7. Les indicateurs***

Les indicateurs sont des variables qui servent à mesurer les moyens (ressources humaines, matérielles et financières) mis en œuvre (indicateurs de moyens) ; le niveau d'activité des services (indicateurs d'activité) ; le niveau des réalisations créées (indicateurs

de résultat attendu) ; les changements intervenus dans une situation donnée (indicateurs d'objectif ou d'impact) résultant de la mise en œuvre d'un programme. Ces changements devraient normalement entraîner une amélioration de l'environnement économique, sanitaire, culturel, social, écologique dans lequel vit la population. Un indicateur doit, dans toutes les mesures être clair (c'est-à-dire simple, formulé dans le langage courant) , être précis (c'est-à-dire bien défini afin de pouvoir être identifié sans ambiguïté) ; être pertinent (c'est-à-dire : avoir un lien logique très fort avec objectif) , permettre de formuler un jugement sur la façon dont l'objectif est atteint , être suffisamment représentatif de l'objectif ; c'est ainsi que si l'objectif est d'améliorer les rentrées fiscales , on prendra pour indicateur un impôt qui représente une part importante du total des recettes et non pas un impôt marginal et être facile à obtenir.

Exemple d'indicateur : Supposons qu'un ministère M désire renforcer la capacité de ses gestionnaires de crédit. Sa chaîne de production sera présentée de la façon suivante :

Activité : former les agents en finances publiques

Indicateur d'activité associé : nombre de formations effectuées ; évolution de cet indicateur : 2005 :3 ; 2006 :5 ; 2007 :4

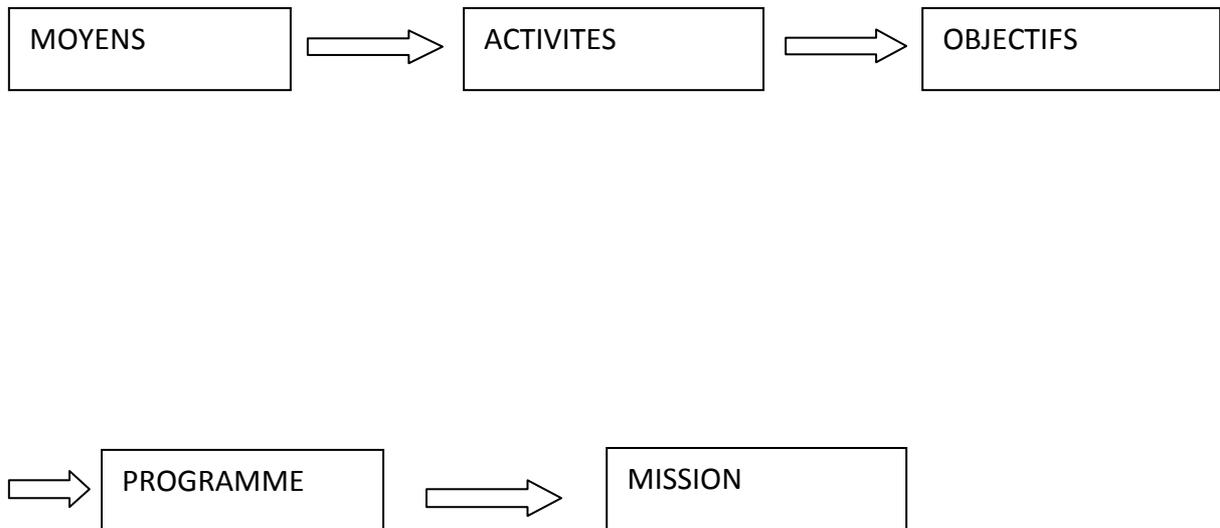
Résultat attendu : agents formés en finances publiques

Indicateur de résultat associé : nombre d'agent formés, évolution de cet indicateur : 2005 :10 ; 2006 :15 ; 2007 :20

Objectif : renforcer la capacité des gestionnaires de crédit en finances publiques

Indicateur d'objectif associé : taux de rejet (en pourcentage) des dossiers par la direction générale du trésor ; évolution de cet indicateur : 2005 :50 ; 2006 :20 ; 2007 :5

## Schéma 2 : Enchaînement logique



Source : Ministère des Finances et du Budget, Recueil 2006

Cet enchaînement logique qui montre également les relations entre les composantes d'un budget de programmes peut se lire de la façon suivante : avec les moyens, on effectue les activités ; les activités permettent d'obtenir les résultats attendus ; les résultats permettent d'atteindre les objectifs ; les objectifs permettent la réalisation du programme et de la mission ; la réalisation du programme et de la mission permet notamment d'atteindre les objectifs globaux assignés à un axe stratégique.

Après la présentation de l'établissement Institut National du Tourisme et d'Hôtellerie (I.N.T.H) et aussi la théorie sur l'outil du système de « gestion budgétaire » nous allons entrer dans la seconde partie « Analyse de la situation des faits de gestion budgétaire au sein de L'INTH. »

**DEUXIEME PARTIE :**  
**ANALYSE DE LA SITUATION DE**  
**GESTION BUDGETAIRE AU SEIN DE**  
**L'I.N.T.H**

L'INTH a pratiqué depuis plus de décennie le système budgétaire au sein de son organisation. Ceci a évolué au fil des temps et pour une meilleure application adaptable à son besoin. Toutefois, nos constats enregistrent quelque défaillance aussi bien sur la position hiérarchique du système budgétaire et de sa détermination.

De ce fait, l'analyse se déroulera suivant les étapes suivantes :

- Premièrement, nous allons analyser la structure budgétaire au sein de l'INTH.
- Deuxièmement, nous allons décrire les problèmes rencontrés sur l'exécution budgétaire.
- Troisièmement, nous allons faire des analyses diagnostic du système budgétaire au sein de l'INTH.

# **Chapitre I :**

## **ANALYSE DE LA STRUCTURE BUDGETAIRE AU SEIN DE L'INTH**

Le système budgétaire au sein de l'INTH a pour objectif de valoriser avec le maximum de précision, les prévisions des recettes et de dépenses d'une année et de mettre en œuvre une gestion budgétaire d'où la société a le devoir d'assurer sa pérennité en se dotant les outils de gestion les plus efficace.

De ce fait, nous allons analyser en premier lieu l'organisation de la gestion budgétaire, ensuite, la situation du système budgétaire ou analyse proprement dit de la structure budgétaire y compris le budget de moyen et le budget du programme enfin le suivi de l'exécution budgétaire avec le compte administratif.

### **Section 1 Analyse organisationnelle de la gestion budgétaire**

Qui fait quoi ? Dans le processus de la gestion budgétaire au sein de l'Institut, nous allons l'analyser à partir de sa structure organisationnelle.

L'INTH est un établissement public à caractère industrielle et commerciale (EPIC) suivant décret n°2000-320 du &- mai 2000 fixant le statut de l'INTH. Il est sous tutelle technique du ministère chargé du Tourisme (MTA) et tutelle financière et comptable du Ministère de Finance et du Budget.

Les organes de l'INTH sont :

- Le Conseil d'Administration ou CA ;
- La Direction ;
- Le comité technique et pédagogique. (CTP)

### **1.1. Le Conseil d'Administration(CA)**

L'INTH est administré par un CA composé de 14 membres du ministère de tutelle, de l'enseignement supérieur et technique et des opérateurs économiques dans le domaine Tourisme et Hôtellerie. Les membres sont nommés par arrêté du Ministre chargé du Tourisme. Le président est élu par et parmi les membres pour une durée de deux ans renouvelable et rééligible une seule fois. Cette désignation étant agréée par les autorités de tutelle.

Le CA de l'INTH a pour fonction d'assurer l'intégration des activités de l'Institut à la politique nationale en matière d'éducation et de formation professionnelle et dans ce cadre, de faire appliquer par l'INTH les orientations reçues du Ministère de tutelle dans le cadre de la gestion du secteur du Tourisme et Hôtellerie et de veiller à la bonne gestion administrative, technique et financière de l'Institut. Il est chargé d'arrêter les programmes d'activité de l'INTH ; les programmes de formation de l'INTH ; les programmes d'investissement ; le projet de budget ; le compte financier ainsi que le plan comptable particulier de l'INTH. L'organigramme et notamment la définition des emplois ainsi que Règlement Intérieur du Personnel. Il soumet pour approbation aux autorités de tutelle le budget, le compte financier, l'organigramme et la définition des emplois. Le CA se réunit en session ordinaire au moins deux fois par an et en session extraordinaire lorsque l'intérêt de l'institut l'exige sur l'initiative du président, soit à la demande de deux tiers au moins de ses membres. Les fonctions du membre de CA sont gratuites, les administrateurs pouvant seulement percevoir le remboursement des frais exposés pour leur participation aux séances du CA. Le président du CA est exercée par un membre élu au sein du Conseil, cette désignation étant agréée par les autorités de tutelle.

Enfin, le CA est l'organe délibérant de l'Etablissement public national. Il arrête le projet de budget soumis, pour approbation aux autorités de tutelle, ainsi que le tableau des effectifs autorisés. Il arrête le compte financier et ses principes fondamentaux du Conseil d'Administration.

## **1.2. La direction**

L'INTH est dirigé par un directeur ayant rang d'un directeur du ministère. Il est nommé par décret au conseil de ministre sur proposition du Ministre chargé du Tourisme.

Il est investit du pouvoir de décision nécessaire à la bonne marche de l'Institut. Il est chargé d'animer, de coordonner et de contrôler les différentes activités de l'institut. Il est l'ordonnateur du budget de l'I.N.T.H. Il recrute, nomme et licencie le personnel de l'I.N.T.H sur la base du contrat de travail et dans la limite du tableau des emplois annexé au budget. Il préside le comité Technique et pédagogique de l'INTH. Il peut déléguer ses pouvoirs ou sa signature à certains de ses collaborateurs.

Il est l'ordonnateur principal du budget, soumis aux règles de la comptabilité publique. A l'aide de ses staffs en particulier le responsable financier prépare et établit le projet de budget soumis à la délibération au conseil d'administration.

## **1.3. Le Comité Technique et pédagogique (CTP)**

Le CTP propose et soumet au CA les méthodes, système et procédure se rapportant au programme de formation dispensée, notamment le système de recrutement des stagiaires et élèves, les méthodes et les modules de formation, l'évaluation et les sanctions des études, la sélection des enseignements attachés à l'INTH.

### ***1.3.1. L'agent comptable***

En tant qu'EPIC l'INTH, disposant d'autonomie financière est soumis aux règles de la comptabilité publique, caractérisées par le principe de séparation des ordonnateurs et comptable et la responsabilité personnel et pécuniaire du comptable.

Un agent comptable de l'établissement, comptable public, est nommé par arrêté du Ministre des finances. Il est placé sous l'autorité administrative de l'établissement mais conserve à son égard l'autonomie fonctionnelle que lui confère son statut de comptable public. Il est chargé de la prise en charge et de recouvrement de recettes, du contrôle et du paiement des dépenses, de la garde et de la conservation des fonds et valeurs, du maniement de fonds, de la tenue de la comptabilité et de l'établissement du compte financier de l'INTH

### ***1.3.2. Le contrôle financier***

Un commissaire de gouvernement est placé auprès de l'I.N.T.H pour en assurer notamment le contrôle financier. A cet effet, il signifie l'Agent comptable de l'I.N.T.H les actes et décisions qu'il entend voir soumis à son visa. Il assiste de droit aux réunions du conseil d'Administration, il peut présenter des observations et s'opposer aux décisions du conseil, à charge pour lui d'en rendre compte aux Ministres chargés de finances et du budget ainsi qu'au Ministre chargé du Tourisme.

Pour la procédure budgétaire, l'ordonnateur de budget soumet au Contrôle Financier et au Ministère de Finances et Budget le projet de budget pour correction et avis avant de le soumettre au conseil. Le CA qui vote et délibère le budget de l'INTH, après l'ordonnateur par le biais du responsable de service financier soumet au Contrôle Financier pour visa et aux Ministères de tutelle technique et financière pour approbation avant de pouvoir l'exécuter.

## **Section 2 Analyse de la structure budgétaire de L'I.N.T.H**

L'INTH est un établissement de formation en Tourisme et d'Hôtellerie, sa mission primordiale est de dispenser de formation initiale et continue aux jeunes en cours d'emploi qui voudraient travailler dans le secteur, et d'aider les opérateurs pour le recyclage de ses employés pour améliorer leur qualité de services offerts à leur clientèle par le biais de la formation itinérante par l'initiative du Ministère chargé du Tourisme. A cet effet l'INTH dispose d'infrastructures correspondant à ses besoins tels que : salles de classe, deux laboratoires de pâtisserie et de cuisine, un restaurant d'application, trois chambres d'application pour familiariser les étudiants en pratique professionnelle. A cet effet les activités de l'institut sont composées en activités pédagogiques et activités commerciales. Pour mener bien à sa mission primordiale les activités pédagogiques sont prépondérantes par rapport à l'activité commerciale qui est complémentaire aux premières. Dans la composition de son budget les ratios suivants doivent être respectés par rapport aux recettes totales : 60% pour l'activité pédagogique, 25% pour l'activité commerciale et 15% pour la subvention de fonctionnement.

Ainsi, le budget de l'INTH est constitué notamment :

En recettes, par :

**Activité pédagogique.**

La recette propre venant de l'activité pédagogique tels que : frais de scolarité et droit d'inscription pour le cycle long et court : frais de module et coût de formation pour les autres formations (délocalisé, itinérante...)

Pour la formation initiale:

**Tableau n°3 : Formation initiale**

	Nombre	Coût scolarité	Montant
DESTH			
Gestion Hôtelière	35.00	800,000.00	28, 000,000.00
Art Culinaire	43.00	600,000.00	25, 800,000.00
Tourisme 1A	60.00	600,000.00	36, 000,000.00
Licence Professionnel			-
Tourisme Durable	20.00	820,000.00	16, 400,000.00
	158.00		106, 200,000.00

Résultat attendu: 120 diplômés.

Source : Budget 2009 INTH

La contribution de la recette venant de l'activité pédagogique est de 60% du montant total du budget.

**Frais de Scolarité : 246 600 000**

Formations initiales 106 200 000

Formations continues 110 000 000

Formations délocalisées 30 000 000

Droits divers 400 000

### **Activités commerciales**

Les objectifs primordiales des activités commerciales c'est d'initier les étudiants en Hôtellerie et Restauration dans la pratique professionnelle du métier, c'est ainsi le but de créer le restaurant pédagogique et chambres d'application. Dans la règle normale de la bonne formation, il ne faut pas privilégier le commercial au détriment de la pédagogie, à cet effet le ratio de ce portefeuille d'activité ne doit pas dépasser, 30% des recettes budgétaires.

Cette rubrique représente les activités suivantes:

- Ventes au restaurant d'application (TP des étudiants)
- Déjeuner ou dîner à thème (TP des étudiants)
- prestations spéciales pour le séminaire:
  - menus restaurant
  - pause café, cocktail d'ouverture ou/et de clôture
  - boissons
- Production pédagogique
- Ventes pâtisserie

**Tableau n°4 : La contribution de la recette venant de l'activité commerciale est de 24,2% du montant total du budget 2010**

<b>701 Ventes au Restaurant</b>	15 700 000	<b>152700000</b>	<b>132 100 000</b>
<b>706 Prestation de service</b>	<b>15 000 000</b>	<b>16000000</b>	<b>12 000 000</b>
<b>708 Autres produits</b>	<b>17 500 000</b>	<b>18500000</b>	<b>25 000 000</b>
	<b>48 200 000</b>		

**Subvention de fonctionnement**

La contribution de la subvention de fonctionnement est de 15% du montant total du budget 2010

<b>740 Subvention d'exploitation</b>	<b>125 300 000</b>
--------------------------------------	--------------------

Le budget de l'INTH est constitué notamment :

En dépenses, par :

**Achat consommé**

Il s'agit des consommations en matières d'œuvre nécessaires aux travaux pratiques en restauration et hôtellerie (denrées alimentaires et boissons ainsi que pour les prestations séminaires et autres ;

Autres achats tels que : matières consommables ; achats non stockés. Ils s'occupent 24% du budget :

Achat d'œuvre	81,500,000.00
Achat matières consommables	16,000,000.00
Achat matières non stockés	62,000,000.00
Achat produits finis	12,700,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>172,200,000.00</b>

**Services extérieurs**

Il s'agit de consommations de fourniture et service à l'extérieur nécessaire au fonctionnement. Ils s'occupent 50% du budget de fonctionnement :

<b><u>SERVICES EXTERIEURES ET AUTRES</u></b>		
<b><u>CONSOMMATION</u></b>		<b>378,725,000.00</b>
Charges externes	75,625,000.000	
Autres charges externes	303, 100,000.00	

L'analyse des documents budgétaires de l'Institut nous permet de distinguer deux systèmes budgétaires distincts utilisés au cours de son existence :

Avant l'exercice 2008, budget de moyens et depuis 2008, budget de programme que nous allons développer ci-après.

## **2.1. Budget de moyen avant 2008**

Avec le Plan Annuel de Travail, le Responsable financier établit le budget de l'établissement

De l'exercice N+1 par rapport à la réalisation de l'exercice N-1 dans le compte financier N-1

Qui se divise en deux parties :

### ***2.1.1. Budget de fonctionnement***

Il illustre les produits et charges prévisionnels de fonctionnement dans un tableau de compte de **résultat prévisionnel dont total produits prévisionnels= total charges prévisionnelles**. Nous allons voir ce budget dans l'annexe.

### ***2.1.2. Budget d'investissement ou opération en capital***

Il illustre les emplois et ressources prévisionnels. Les emplois sont des charges qui fonctionnent le déroulement de l'entreprise. Ces charges sont équilibrées avec les ressources et les subventions d'exploitation, les droits de formations, les recettes diverses font partie des ressources de l'entreprise.

### **Tableau « Etat synthétique des dépenses et recettes**

Il illustre la synthèse du budget de fonctionnement et les opérations en capital ainsi que le mode de réalisation de l'équilibre financier pour faire ressortir les Recettes et Dépenses net qui ont des impacts effectifs sur la Trésorerie de l'établissement en éliminant les opérations d'ordre (voir annexe).

### Mode de réalisation budgétaire

La gestion d'un EPIC se déroule toujours dans le cadre d'un budget :

La comptabilité qui matérialise l'exécution dudit budget doit permettre à la fois de :

- ° Rendre compte de la manière dont les prévisions se sont réalisées.
- ° Retracer les flux financiers et patrimoniaux afin de déterminer les résultats annuels significatifs issus du compte de résultat et du bilan.

Ce double objectif est réalisé par l'identité des nomenclatures budgétaires et comptables.

Les comptes budgétaires, constitués uniquement des comptes des classes 1, 2, 6, 7 sont calqués sur le plan comptable Plan Comptable Générale 2005 : mêmes numéros et mêmes intitulés.

Les prévisions de recettes et des dépenses sont établis d'une manière explicite et sont récapitulés dans le tableau de l'équilibre financier : chacune des sections du tableau :

Si  $\sum \text{recettes} > \sum \text{dépenses} \rightarrow$  Excédent prévisionnel de fonctionnement

Si  $\sum \text{recettes} < \sum \text{dépenses} \rightarrow$  Déficit prévisionnel de fonctionnement

Si  $\sum \text{recettes} > \sum \text{dépenses} \rightarrow$  Accroissement de la Trésorerie

Si  $\sum \text{recettes} < \sum \text{dépenses} \rightarrow$  Contraction de la Trésorerie

L'exécution de la section 1 Fonctionnement détermine le résultat de la gestion mais non la différence de Trésorerie. Ce résultat est susceptible de se traduire par un accroissement ou une diminution du total des capitaux propres ou de la situation nette de l'Etablissement Public tandis que la section 2 Investissement renseigne sur le mouvement global de trésorerie résultant des opérations inscrites dans le budget.

Les opérations internes à déduire sont des opérations qui n'entraîneront pas des décaissements ou des encaissements effectifs et qui font l'objet de virement entre les deux sections.

Elles sont constituées essentiellement :

- les dotations aux amortissements, aux provisions et perte de valeur ;
- la production immobilisée ;
- les pertes sur réalisation d'immobilisation ;
- la quote-part de subvention virée au compte de résultat ;
- l'excédent ou le déficit prévisionnel de fonctionnement.

**Tableau n°5 : mode de réalisation d'équilibre financier**

Prévision	TOTAL BRUT	Opération internes à déduire	TOTAL NET
Recettes	(1) + (2)	Oir	R
Dépenses	(1) + (2)	Oid	D

$$\text{Oir} = \text{Oid} \rightarrow \text{R} = \text{D}$$

Oir= Opérations internes de recettes

Oid= Opérations internes de dépense

## **2.2. Budget de programme depuis 2008**

### ***2.2.1. Structure du budget d'un EPIC***

Le budget d'un Etablissement Public (EP) est marqué par l'application de la nomenclature budgétaire en vigueur afin d'assurer une plus grande transparence et lisibilité des documents et faciliter le suivi et l'évaluation des programmes.

La structure du budget est caractérisée par :

- la séparation «document des crédits »-« document de performance » ;
- la définition des missions et des programmes.

Les codifications relatives au budget d'un EP résultent de l'application du principe de rattachement et du principe de spécialité :

- Ministère de tutelle technique: .....
- Nom de l'établissement: .....
- Budget:/04/
- Mission(s) : calquée à celle du Ministère de rattachement

/.../.../.../ ( à trois chiffres)

- Programme(s) : calquée à celle du Ministère de rattachement

/0 /.../.../ : Administration et coordination

/.../.../.../ : Autres programmes commençant par chiffre autres que 0

### ***2.2.2. Documents de crédits***

L'articulation entre le cadre budgétaire et le cadre comptable est une nécessité puisque c'est la comptabilité qui conduit à l'élaboration des comptes annuels des EPIC ; suite à l'exécution du budget.

IL en résulte:

L'identité entre la nomenclature budgétaire et la nomenclature comptable ;

- le principe des droits constatés : les recettes et les dépenses budgétaires ; les produits et les charges ne correspondent pas aux règlements matériels effectifs (encaissement et décaissement) mais aux droits et obligations constatés.
- Document de recettes

Il illustre les produits de la section fonctionnement et de la section investissement dans le cadre du programme triennal.

**Tableau n°6 : Prévision des produits (recette) du programme triennal (2009-2011)  
de L'LINTH**

ANNEES	RECETTES TOTAL PREVISION	2009	2010	2011
Etablissement: INTH Budget: 04 Mission				
<b><u>Section fonctionnement</u></b>	<b>2 533 455</b>	<b>763 510</b>	<b>758 978</b>	<b>834 876</b>
70 Ventes de produits	1 939 211	583 980	645 348	709 883
701 Ventes au Restaurant	511 674	152 700	170 940	188 034
705 Frais de Scolarité	1 313 342	396 780	436 458	480 104
706 Prestation de service	52 960	16 000	17 600	19 360
708 Autres produits	61 235	18 500	20 350	22 385
71 Production stockée	-	-	-	-
72 Production immobilisée	-	-	-	-
74 Subvention d'exploitation	553 531	167 230	100 100	110 110
75 Autres produits opérationnels	36 410	11 000	12 100	13 310
76 Produits financiers	993	300	330	363
77 Eléments extraordinaires	3 310	1 000	1 100	1 210
78 Reprises sur provisions et pertes de 78 Reprises sur provisions et pertes de valeur	-	-	-	-
<b><u>Section investissement</u></b>	<b>626 800</b>	<b>56 800</b>	<b>275 000</b>	<b>295 000</b>
10 Réserves et assimilés	-	-	-	-
12 Excédent prévisionnel de fonctionnement viré à la section investissement	52 800	3 800	25 000	24 000
13 Subvention d'équipement	515 000	40 000	225 000	250 000
15 Provisions pour charges - passifs non courant	-	-	-	-
16 Emprunts et dettes assimilés	-	-	-	-
17 Dettes rattachées à des participation	-	-	-	-
28 Amortissement des immobilisations	59 000	13 000	25 000	21 000

Source : Budget INTH

#### Document des dépenses ou allocation budgétaire

Il illustre les charges de la section fonctionnement et les emplois de la section investissement ainsi que les coûts de chaque programme.

Au sujet de l'autorisation d'engagement(AE), pour le crédit de fonctionnement, l'AE représente la somme de crédit de paiement correspondant à la période du Cadre de Dépense à Moyen Terme(CDMT) 2009-2011.

Pour les crédits d'investissement, l'AE représente le montant total du projet c'est-à-dire la limite supérieure du crédit qui peut être engagé pour l'exécution d'un investissement

**Tableau n°7 : Prévision de dépense du Budget Programme Trienal (2009-2011) de l'INTH**

ANNEES	DEPENSES TOTAL PREVISION	2009	2010	2011
<b>Etablissement:</b> INTH				
Budget: 04				
Mission				
Programme				
<b><u>Section fonctionnement</u></b>	<b>2 533 455</b>	<b>763 510</b>	<b>758 978</b>	<b>834 876</b>
<b>60 Achats consommés</b>	576 219	172 200	191 290	210 419
601 Achat matières d'œuvre	276 002	81 500	109 120	120 032
602 Achat matières consommables	52 960	16 000	20 900	22 990
606 Achat matières non stockés	205 220	62 000	50 050	55 055
607 Achat produits finis	42 037	12 700	11 220	12 342
61 Charges externes	250 319	75 625	57 338	63 071
62 Autres Charges externes	1 003 261	303 100	277 860	305 646
63 Impôts et Taxes	1 986	600	660	726
64 Charges de Personnel	635 702	192 055	211 261	232 387
65 Autres charges des activités ordinaires	12 015	3 630	2 640	2 904
66 Charges financières	993	300	330	363
67 Charges extraordinaires	9 930	3 000	3 300	3 630
68 Dotation aux amortissements et provisions	43 030	13 000	14 300	15 730
<b><u>Section investissement</u></b>	<b>626 800</b>	<b>56 800</b>	<b>275 000</b>	<b>295 000</b>
20 Immobilisation incorporelle	20 000		10 000	10 000
21 Immobilisation corporelle	606 800	56 800	265 000	285 000
22 Immobilisation mise en concession	-			
23 Immobilisation en cours	-			

Source : Budget INTH

### *2.2.3. Documents de performance*

Le lien entre les crédits et la performance se fait au niveau du programme. Les crédits seront alloués à chaque programme des Etablissements Publics. Les crédits alloués à un programme ne seront ventilés ni par objectif et encore moins par indicateur. Ceci réduit considérablement la complexité des documents et évite un grand nombre de problèmes méthodologiques, dont la répartition des dépenses qui contribuent simultanément à la réalisation de deux objectifs d'un même programme.

**Tableau n°8 : Document de performance EPIC**

Etablissement	Texte				
Budget	04				
Programme	Texte				
Objectif	Texte				
Année	2007	2008	2009	2010	2011
Indicateur					
Spécifications : texte incluant note méthodologique entre autres : source					
Activités principales					
Objectif					
Année	2007	2008	2009	2010	2011
Indicateur					
Spécifications : texte incluant note méthodologique entre autres : source					
Activité principales					

Source : INTH

**2.3. Analyse du budget de programme de l'INTH****2.3.1. La mission**

Au sein du secteur public, une mission correspond à un grand domaine de politique publique, c'est elle qui donne lieu à l'expression de choix politiques. Plus concrètement, une mission correspond pour un ministère à un ensemble de grandes finalités recherchées.

La mission comprend un ensemble de programmes concourant à une politique publique bien définie, dans ce cas, les dépenses incompressibles sont assignées à la mission principale et chaque Etablissement Publics Nationaux (EPN) choisit une mission du ministère de rattachement suivant leur convenance codifié par le ministère de finances et du budget.

Pour l'I.N.T.H, pour l'exercice budgétaire 2009, qui est rattaché au ministère chargé du Tourisme comprend deux programmes:

«350 Tourisme – 608 : développement du tourisme

- 610 : développement contrôle de suivi touristique

Dans le cadre général du budget triennal de Programme (2009-2011), la mission de l'I.N.T.H consiste à assurer la pérennité des formations existantes ; à élargir les champs d'activités de l'I.N.T.H en développant de nouvelle gamme de formations.

### ***2.3.2. Le programme***

Selon l'article 9 de la loi organique n°2004-007 du 26 Juillet 2004 « un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble d'action relevant d'un même ministère et auxquels sont associés des objectifs précis, définis en fonction d'intérêt général. Sur le plan opérationnel, cela signifie que le programme est le cadre de responsabilité (du ministère) et de mise en œuvre des politiques publiques.

Un programme est élaboré par un responsable. Le responsable du programme est chargé de définir, d'élaborer et d'exécuter le programme.

Le responsable a pour vocation de : mener un dialogue de gestion avec les services qui participent au programme ; arbitrer la répartition des moyens entre les directions et de piloter le système de contrôle interne au programme.

L'I.N.T.H est sous tutelle technique du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat dont sa politique est comprise en coordination avec celui-ci.

Trois programmes sont retenus tels que :

1. Programme O : Administration et coordination (**voir Annexe I**)
2. Programme 1 : Formation initiale en tourisme et Hôtellerie (**voir Annexe II**)
3. Programme 2 : Formation continue en Tourisme et Hôtellerie (**voir Annexe III**)

### ***2.3.3. Les objectifs***

L'objectif d'un programme (appelé également objectif spécifiques) définit un résultat à atteindre dans un contexte donné. Il indique ce à quoi l'on veut aboutir concrètement dans un temps donné pour contribuer à atteindre une finalité appelée encore objectif global

Par finalité, on entend un état futur positif à un niveau élevé auquel contribue le programme sans l'atteindre à lui seul dans le laps de temps de ce programme

Bien que l'objectif global (dont la formulation explicite n'est pas exigée dans les documents officiels : tableau 6 du document intitulé : adoption de la nouvelle nomenclature budgétaire 2009 aux établissements publics nationaux) ait moins de portée opérationnelle que l'objectif spécifique, sa connaissance permet au responsable de programme :

- a) De donner l'orientation globale et le sens profond de tous les efforts qui sont entrepris par le programme et
- b) De formuler plus facilement l'objectif spécifique

L'objectif d'un programme de l'I.N.T.H est de conquérir la réalisation des stratégies de développement global : engagement n°1 défi n°5 et engagement n°6 défi n°8. Ceci se traduit sous forme de projet de développement institutionnel de l'I.N.T.H.

#### **Engagement N°1 : Gouvernance responsable**

Nous aurons une administration intègre, efficace et fonctionnera d'une manière professionnelle dans l'accomplissement de leur tâche et la prestation des services

### **Défi N°5 : Renforcer les prestations de services publics**

Administration compétente et professionnelle, répondant constamment aux attentes du public pour des services public rapide, coopératifs et de qualité

### **Engagement N° 6 : Economie a forte croissance**

Madagascar aura une économie à forte croissance atteignant entre 7% et 10% jusqu'en 2012. Nous aurons un secteur privé fort et diversifié prospérant dans le commerce et l'investissement nationaux, régionaux et internationaux

### **Défi N° 8 : Promouvoir et développer intensivement le secteur tourisme**

Madagascar sera une destination privilégiée pour toute catégorie de tourisme, particulièrement l'écotourisme. Les grandes chaînes hôtelières internationales seront suscitées pour investir à Madagascar, en vue de remédier l'insuffisance d'infrastructure d'accueil. Les exploitants individuels seront incités à se coordonner et à se professionnalisé pour répondre aux normes international

#### ***2.3.4. Les indicateurs***

Un indicateur qui est une description opérationnelle de l'atteinte de l'objectif devrait être :

Mesurable : car un indicateur sert notamment à mesurer les projets réalisés dans l'atteinte des objectifs et à mesurer le suivi et évaluation du programme.

Pertinent : il doit refléter réellement ce qui est censé mesurer et avoir un lien logique très fort avec l'objectif qu'il illustre.

Etre précis : l'indicateur doit être défini afin de pouvoir identifié sans ambiguïté et variable .A cet effet, une fiche pour chaque indicateur doit être établie afin notamment que l'indicateur ne subisse pas de variation méthodologique et que son mode de collecte ne soit pas trop dépendant des changements éventuels d'organisation.

Etre fiable : les données doivent être comparables dans le temps afin qu'elles soient crédibles.

**Exemple des indicateurs pour le programme 0 : Administration et coordination de l'I.N.T.H**

**Objectif** : Améliorer la qualité de la formation dispensée.

**Activités** : Renouveler et entretenir les matériels techniques et pédagogiques ; Améliorer l'environnement.

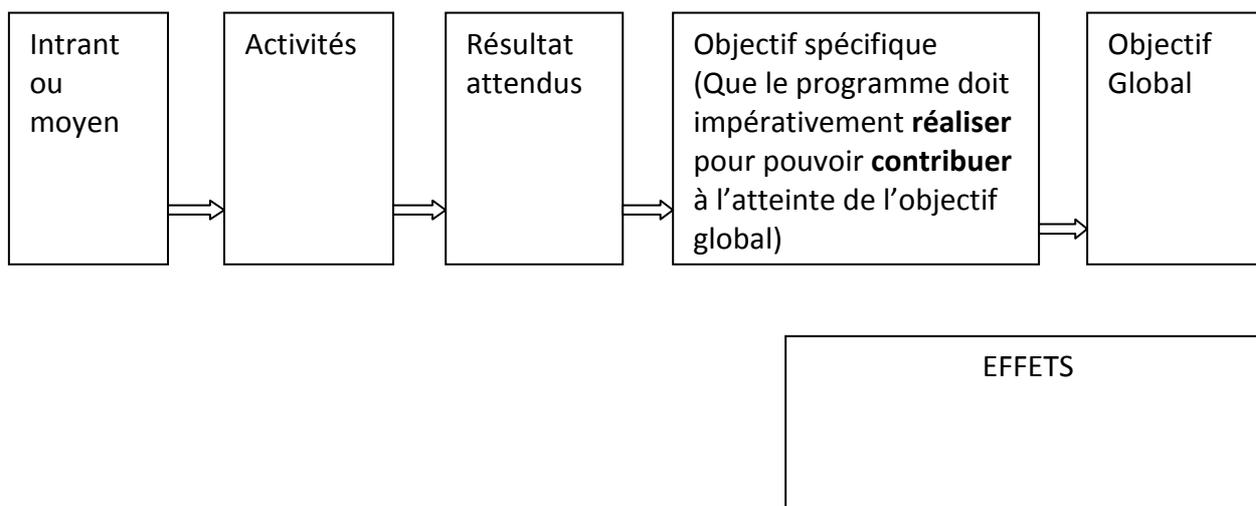
**Indicateurs** : Acquisition matériels techniques, informatiques, didactiques (% à la réalisation).

Extension local (construction ou location) (% à la réalisation).

Aménager des locaux (Ateliers, vestiaire, salle de classe...) (% à la réalisation) (**voir annexe**)

Le schéma ci-dessous montre la chaîne de production d'une administration qui est l'enchaînement logique décrivant la manière dont cette administration transforme des moyens en résultats attendus et au-delà en résultat et en impact (le résultat et l'impact sont également désignés par le terme effets).

**Schéma 3 : Enchaînement logique**



Source : INTH

Ce schéma se lit comme suit :

Si les intrants sont insuffisants, alors les activités peuvent être entreprises ;

Si les activités sont entreprises, alors les résultats peuvent être obtenues ;

Si les résultats sont obtenus, alors l'objectif spécifique sera atteint et

Si l'objectif spécifique est atteint, alors il contribuera à l'objectif global.

### **Section 3 Exécution budgétaire et compte Administratif d'un EPIC**

Le compte Administratif de l'ordonnateur présente la situation réelle des finances d'un EPIC. Il comprend un état de développement des dépenses et des recettes par ligne budgétaire. Le compte Administratif permet de comparer ligne par ligne les prévisions et les réalisations et fait apparaître outre les opérations de la phase Administrative, les recouvrements et les paiements. Il dégage donc les restes à recouvrer (titre émis dont le recouvrement n'est pas encore effectué), les restes à réaliser (dépenses engagées mais non mandatées qui seront prise en compte dans la gestion N+1, les restes à payer( dépenses mandatées mais non payées ).

Le compte Administratif est obtenu à partir de la méthode comptable à partie simple à la différence du compte de gestion de l'Agent comptable, qui est tenu à partir de la méthode comptable à partie double, retracent les résultats de l'exercice et qui comprend : Le bilan (EPIC) ; le compte de résultat ; le tableau de flux de trésorerie ; l'état de variation de capitaux propres (EPIC); les annexes.

#### **3.1. Les opérations sur l'exécution budgétaire**

##### ***3.1.1. Les opérations d'exécution des dépenses***

Les opérations d'exécution des dépenses part de l'autorisation annuelle donnée par le budget (crédit ouvert) et constaté par l'existence d'obligation de l'organisme public vis-à-vis des tiers (dettes).

Avant d'être payée, une dépense est engagée, liquidée et ordonnancée.

## La phase comptable

Avant de procéder au paiement, le comptable réalise deux opérations :

- Une opération de payeur : il contrôle la régularité du paiement :
  - Vérification de la qualité de l'ordonnateur ;
  - Disponibilité des crédits ;
  - Exacte imputation des dépenses aux chapitres qui les concernent selon leur objet ou leur nature ;
  - Caractère libératoire du règlement : identité et capacité juridique du bénéficiaire ;
  - Validité de la créance : service fait, exactitude des calculs de liquidation, production des justifications.
- Une opération de caissier : il contrôle la validité du paiement (inexistence d'opposition ou d'erreur sur la personne du bénéficiaire) et appose ensuite son visa « BON A PAYER. »

### *3.1.2. Les opérations d'exécution de recettes*

La procédure générale comporte trois étapes successives :

- La constatation et la liquidation:

L'ordonnateur doit constater les droits, s'assurer de la réalité des faits générateurs de la créance, et liquider ces droits

- La mise en recouvrement :

Elle consiste à l'émission d'ordres de recette qui ont force exécutoire

- Le recouvrement : Le comptable prend en charge les ordres de recettes émis par l'ordonnateur. Il contrôle l'autorisation de percevoir les recettes et en cas de modifications de prévision, il vérifie leur régularité. Il prend toutes les diligences nécessaires pour recouvrer les recettes.

L'information provient de l'Agent comptable pour ses charges non encore enregistrées à la fin de l'exercice.

## **Chapitre II :**

# **PROBLEME RENCONTRE SUR L'EXECUTION BUDGETAIRE**

D'après nos entretiens avec les membres du personnel de l'I.N.T.H et les observations que nous avons effectués, les problèmes ne se limitent pas au niveau des procédures d'exécution budgétaire et compte administratif mais au système de gestion du budget de l'I.N.T.H.

C'est pour cela que nous avons mis ce chapitre afin de démontrer les problèmes rencontrés concernant le système budgétaire au niveau de l'organisation et aussi au niveau des ressources humaines.

### **Section 1 Problèmes rencontrés au niveau de l'organisation**

L'organisation de l'entreprise pourrait être tacite et reposer sur la mémoire collective, mais l'absence des traces écrites conservées et consultable comme l'organigramme ainsi que le manuel de procédure, est fort peu efficace.

L'organisation de l'entreprise doit être adaptée aux objectifs, à la stratégie, à la taille et à l'activité de l'entreprise, et doit pouvoir être régulièrement adaptées aux modifications de l'environnement économique de l'entreprise. D'après les remarques que nous avons retenus ci après les problèmes que nous avons rencontrés à l'I.N.T.H :

- Inexistence d'animation de la procédure résultant l'absence de manuel de procédure consultable par toutes les personnes internes et externes à l'établissement,

-Insuffisance des informations du système budgétaire,

- Inexistence de fonction du conseil au niveau de la direction.

C'est ce que nous développerons dans la sous section suivante

### **1.1. Absence de manuel de procédure consultable par toutes les personnes internes ou externes à l'établissement**

L'établissement possède un manuel de procédure qui est faite pour une année et en suivant la norme de l'entreprise concernant la fonction des objectifs référés les prévisions des dépenses et les prévisions des recettes ; le changement apporté par le gérant de l'entreprise ; surveillance de budget futur de l'entreprise mais ce dernier n'est pas consultable pour toute les personnes à l'établissement.

### **1.2. Insuffisance des informations du système budgétaire**

Le système budgétaire est la base d'une masse d'informations déjà existante ou à rechercher. L'absence de ce système peut être variable comme l'insuffisance de renseignement sur les stocks, atelier, statistique commercial (ventilation des ventes, stock,...), l'insuffisance des informations concernant l'évolution des chiffres d'Affaire dans la profession, ventilation des frais par responsable et l'insuffisance des relations concernant l'évolution de l'entreprise à des données plus générale.

### **1.3. Absence de la fonction du contrôle au niveau de la direction générale et au niveau de la direction particulier**

Pour le cas de l'I.N.T.H, il n'existe pas de contrôle de gestion budgétaire aussi bien au niveau de la direction générale qu'à celui des directions particulière donc il n'y a pas de conseillée au niveau de l'entreprise.

Par conséquent, les problèmes qui peuvent résulter à l'absence des conseillés :

#### Au niveau de la direction générale :

- Elle n'a pas de décision concrète à l'exécution des actions prévisionnelles ;
- Elle n'a pas bien suivi l'évolution et la rectification de budget de l'entreprise.

#### Au niveau de la direction particulier

- On ne peut pas appliquer et répercuter une diminution des frais jugés excessifs ;
- L'inexistence de rectification vis-à-vis de l'erreur qu'on va soumis à cause de l'absence de conseil et de réunion.

## **Section 2 Problème rencontré au niveau des ressources humaines**

Actuellement les problèmes concernant les ressources humaines restent toujours une grande préoccupation des dirigeants de l'entreprise par la conjoncture économique actuelle du pays puisque les ressources humaines sont l'un des facteurs clés pour le développement de l'établissement, sans elle, les firmes n'existeraient pas.

Au sein de l'I.N.T.H, nous avons constatés les problèmes ci-après au niveau des ressources humaines :

- La confusion des tâches de la constitution de budget
- Pas de réunion budgétaire du personnel avec le directeur

### **2.1. Confusion des tâches de la constitution de budget**

Nous avons constatés un non respect du principe de séparation des fonctions incompatible alors qu'elle est l'un des principes fondamentaux du système de gestion budgétaire. L'établissement n'a pas respecté ce principe pourtant elle permet le contrôle réciproque de l'exécution des tâches. L'absence de séparation des fonctions entraîne un danger bien connu.

D'après ce que nous avons observé lors de notre stage à l'I.N.T.H, c'est le responsable du personnel qui comptabilise les opérations de l'établissement lorsque l'agent comptable est absent. C'est le responsable aussi qui détient le fonds monétaire puisque l'agent comptable est toujours absent ce qui veut dire que lors de la constitution des budgets, l'erreur peut provoquer à cause d'une confusion des tâches, car il n'arrive pas à effectuer sa propre tâche ce qui implique la démotivation de l'employé.

La décision, la détention du fond monétaire et la comptabilisation des opérations devront toujours être bien séparés afin d'éviter les fraudes, l'erreur, vol,...

### **2.2. Pas de réunion budgétaire des personnels avec son direction**

Les ressources humaines sont les ressources les plus nécessaire au fonctionnement d'une entité donc il faudra que chaque personnel essaie de s'adapter vis-à-vis de son travail et son environnement professionnel.

La communication est une des besoins primordiaux pour atteindre l'objectif d'une entité surtout dans le processus d'exécution budgétaire mais d'après les entretiens que nous avons procédés, les trois chefs de services et le directeur seulement se réunissent mensuellement, il n'y a jamais de réunion du personnel avec le directeur alors que cette réunion est fort récente pour la bonne marche de l'établissement et pour la bonne constitution budgétaire.

C'est à ce moment que le directeur pourra communiquer aux personnels :

- Les objectifs à atteindre par l'établissement ;
- Le programme budgétaire pour une année ;
- Le résultat attendu ainsi que les activités de l'I.N.T.H.

Sans cette communication, les employés ne pourront pas savoir les objectifs à atteindre, le programme budgétaire, le résultat attendu ainsi que les activités de l'institut

### **Section 3 Problème sur l'exécution des dépenses**

L'exécution des dépenses est importante et difficile à réaliser à cause d'apparition de certains problèmes durant l'exécution budgétaire.

#### **3.1. Limitation des crédits affectés à chaque dépense**

Pendant l'exécution des dépenses, les problèmes au niveau des ressources financières sont les plus concernés. La création et la transformation d'emplois ne peuvent résulter que de dispositions prévues par une loi des Finances.

Toutefois, les transformations d'emplois, ainsi que les avancements et les modifications de rémunérations, qui ne sont pas de nature à provoquer un dépassement des crédits préalablement ouverts, peuvent être opérés par décret pris en Conseil des Ministres.

En outre, les fonds affectés à chaque Ministère sont limités, par conséquent, les besoins de cet institut ne sont pas satisfaits.

### **3.2. La multiplication des pratiques exceptionnelles qui permettent de contourner le contrôle des dépenses**

Le processus budgétaire est très complexe et trop long à réaliser, ce qui incite les responsables durant l'exécution budgétaire à le contourner par des pratiques exceptionnelles.

Le recours aux pratiques exceptionnelles étant toutefois abusif, parfois, ce processus est utilisé pour commander des fournitures sans engagement officiel de dépense (ce n'est qu'à une date ultérieure qu'une facture non attendue fait son apparition) ; ou encore, quelquefois, on persuade les fournisseurs de prévoir des livraisons supplémentaires à crédit. Il n'est donc pas certain que le plafond des crédits budgétaires ouverts ait été respecté ou que des fonds seront disponibles pour régler les dépenses, ce qui concourt à l'apparition d'arriérés de paiement.

La multiplication des pratiques exceptionnelles a aussi des conséquences à long terme car elle incite les organismes dépensiers à agir en dehors du système budgétaire pour éviter tous les contrôles, en d'autre terme, elle encourage les opérations extrabudgétaires.

### **3.3. Arriérés de paiement**

Les arriérés de paiement peuvent apparaître sur tout poste de dépense, y compris les traitements et les salaires, les transferts et le service de la dette

#### ***3.3.1. Quantification des arriérés de paiement***

L'une des causes les plus fréquentes de discordances entre les comptes bancaires et les situations comptables de l'établissement tient peut être aux tentatives irréflechies de freiner l'enregistrement des dépenses aux derniers stades du processus budgétaire.

Par conséquent, ils portent le plus souvent, mais en aucun cas exclusivement, sur les paiements dus au secteur privé pour la fourniture de biens et services. Dans le cas de ces biens et services, un arriéré existe si une facture a été reçue pour des services dont on a constaté la prestation, mais qui n'ont pas été payés après ce que l'on considère comme un « délai acceptable ». La quantification des arriérés pose généralement le problème suivant : les systèmes comptables ne permettent pas de déterminer pour quelles factures ce délai est déjà écoulé.

Exemple : lorsque les factures reçues ne sont pas enregistrées soigneusement dans le livre général ou selon une comptabilité bien distincte, souvent, le montant des arriérés ne peut être établi qu'au moyen d'un substitut, la différence entre le montant des factures reçues (s'il est connu) et le montant des factures payées

### ***3.3.2. Accumulation des arriérés de paiement***

L'accumulation des arriérés de paiement est aussi source de déstabilisation et de problème durant l'exécution budgétaire.

Les arriérés de paiement peuvent s'accumuler pour les raisons suivantes :

- Les chiffres inscrits au budget sont réalistes, mais les ressources de trésorerie correspondant au budget ne le sont pas, ou il n'est pas indiqué à quel moment de l'exercice les dépenses peuvent être engagées.
- Les engagements ne sont pas enregistrés et par conséquent ne respectent pas les plafonds budgétaires ou le calendrier fixé pour les opérations de trésorerie ;

### ***3.3.3. Retard de paiement :***

Quelquefois, des retards de paiement peuvent aussi subsister et cause un ralentissement durant l'exécution budgétaire.

Une fois la commande satisfaite et vérifiée, un retard de paiement peut se produire pour diverses raisons.

Il est possible que le fournisseur n'ait pas présenté la facture dans les délais prévus, ce qui crée une période supplémentaire de crédit. Par conséquent, il peut en résulter des coûts économiques.

## **3.4. Non respect des processus budgétaires**

Le non respect des procédures par les responsables au sein de l'exécution budgétaire est souvent source de malversation et de détournement durant l'exécution du budget.

Par ailleurs, afin de contourner les processus budgétaires, les responsables de l'exécution budgétaire induisent en erreur leur tâche et entraîne l'obtention des mauvais résultats de leurs activités.

### **3.5. Malversations et détournements**

Les malversations et les détournements des fonds au sein des établissements publics sont les principaux facteurs du non transparence durant l'exécution budgétaire. A force de contourner les processus budgétaires, les responsables sont souvent confrontés à la corruption et à des malversations.

## **Chapitre III :**

### **DIAGNOSTIC DU SYSTEME BUDGETARE**

#### **Section 1 Force et opportunité du système budgétaire à l'I.N.T.H**

Ci-après les forces et opportunité du système de gestion budgétaire au sein de l'I.N.T.H

Le renforcement des prestations de service public

La subvention venant du Ministère de Tourisme

L'insuffisance de concurrence

Elargissement du champ d'activités en développant de nouvelle gamme de formation

Réalisation des stratégies de développement global

Renforcement des relations international

Les prestations de services publics sont : location salle ; cocktail ; réunion pour les séminaires, association, ONG,... ; etc.

La subvention de l'I.N.T.H qui vient aux Ministères de Tourisme s'agit d'une subvention d'équipement.

Même si l'entreprise a peut du concurrent, elle garde toujours une meilleur qualité de service.

La formation existante au niveau de l'I.N.T.H est : la formation initiale et la formation continue. La formation s'agit d'une formation en Tourisme et en Hôtellerie.

Son objectif est de conquérir la réalisation de stratégie de développement alors la plupart de son objectif sont atteint lorsque les personnels fond bien leur travail au sérieux.

Enfin, sur les relations international, l'INTH s'associe avec des partenaires internationaux comme le lycée Hôtelier de la Réunion ; l'IFE de Maurice et entrepreneuriat ; la Chambre de commerce et d'Industrie de Grenoble (groupe formation) l'Université Joseph Fourier de Grenoble, l'Université de Perpignan,....

## **Section 2 Faiblesse et Menace du système de gestion budgétaire à l'I.N.T.H**

Les principales faiblesses et menaces qui constituent le facteur de blocage au bon déroulement des activités au sein de l'I.N.T.H.

### **2.1. Sur le plan humain**

Concernant les problèmes qui affectent le personnel, on peut en déduire ces différents critères.

#### ***2.1.1. Absence de recrutement et formation***

L'absence de recrutement et de formation des employés entraîne une exécution des tâches à la routine et la démotivation du personnel de l'établissement. A cause de la routine, ils se sentent irremplaçables et quelque- fois négligent leurs tâches. Par conséquent, ils effectuent et réalisent mal leurs activités au sein du service ou de la direction où ils se trouvent.

#### ***2.1.2. Le non respect des heures de travail***

Le non respect des heures de travail entraîne beaucoup de gaspillage de temps et provoquerait les troubles au niveau du travail.

Certains employés sont en retard, d'autres arrivent à l'heure prévue, pourtant ceux qui arrivent plus tôt ne peuvent pas effectuer leur travail parce qu'il y a par, exemple, des signatures ou des dossiers importants qui attendent les retardataires. En outre, les usagers, les clients doivent attendre une longue file d'attente cause du non respect des heures de travail par certaines employés.

### **2.2. Sur le plan matériel**

Ci-après les problèmes aux niveaux des matériaux employés par les personnels de l'établissement.

#### ***2.2.1. Outils informatiques***

D'une part, les matériels informatiques sont déjà dépassés par le temps. Les agents emploient des ordinateurs et des outils informatiques démodés.

D'autre part, les outils informatiques ne sont pas proportionnels au nombre des employés et entraînent la mauvaise finition et la mauvaise réalisation du travail au sein de la Direction.

**TROISIEME PARTIE :**  
**PROPOSITION DES SOLUTIONS ET**  
**RECOMMANDATION GENERALE**

Si dans un premier temps, nous avons apporté une présentation générale de l'INTH et rappeler quelques notions théoriques sur la gestion budgétaire, dans un second temps, on a vu l'analyse de la structure budgétaire ainsi que ses problématiques généraux et ceux liés aux problèmes généraux du système de gestion budgétaire.

Il serait grand temps de remédier à ces problèmes et de préconiser des solutions qui pourront combler les lacunes aussi bien au niveau du système budgétaire qu'au niveau général.

Cette troisième partie sera consacrée aux réponses des problèmes posés dans la deuxième partie. On mettra en exergue les solutions tant sur le plan matériel que sur le plan humain.

## **Chapitre I :**

# **ROPOSITIONS D'AMELIORATION DU SYSTEME DE GESTION BUDGETAIRE**

Nous allons exposer les améliorations du système de gestion budgétaire qu'il faudra tenir compte dans ce chapitre afin d'obtenir les avantages sur la sincérité et la transparence qui peuvent se manifester toute au long de la survie de l'établissement. Ces améliorations concernent d'une part le principe d'organisation et d'autre part les ressources humaines.

### **Section 1 Recrutement et formation d'un contrôleur de gestion**

Dans le but d'harmoniser et d'exécuter en bonne et due forme l'exécution du budget de l'I.N.T.H, nous proposons le recrutement d'un contrôleur de gestion.

Placer le service « contrôle de gestion » dans une situation de dépendance vis-à-vis d'un service comptable ou financier entraîne bien souvent les conséquences suivantes : le contrôle s'exerce au niveau des moyens, négligeant ainsi les objectifs. On s'occupera surtout de la trésorerie ou des moyens de service financier. Leur importance au sein d'une entreprise peut être considérable mais ne doit pas conduire à négliger les buts généraux que s'est assignés l'entreprise. Le contrôle va s'exercer essentiellement par des voies comptables, cela provient du fait qu'un service financier et naturellement un service comptable utilisent à peu près exclusivement ces données. Enfin, l'activité de service « contrôle de gestion » sera souvent orientée à court terme. Une exception notable doit être mentionnée les plans d'investissement et de financement.

Rattacher le contrôleur de gestion à l'Etat-major, équivaut à lui donner une position d'attaché de direction et de voire le secrétaire générale. Le contrôle s'exerce d'abord au niveau des objectifs comme investissements, développement de l'entreprise,...

Il va s'exercer par toutes les voies possibles : comptables, statistiques, estimations, en insistant sur la valeur économique des chiffres recherchés ou obtenu.

## **LE CONTROLE DE GESTION : FONCTION DE CONSEIL**

Dans la suite du développement, il ne sera question que de la fonction « contrôle » proprement dit : la nature de la fonction ; la qualité d'un contrôleur ; le recrutement et formation d'un contrôleur.

### **1.1. Nature de la fonction « contrôle de gestion »**

Suivant l'optique « état major » dégagé précédemment, on peut distinguer : l'animation de la procédure, la mise en place et perfectionnement du système, l'importance de fonction de conseil.

#### ***1.1.1. Animation de la procédure***

Le manuel de procédure a pour objet de formaliser le mode opératoire du domaine qu'on doit vulgariser, il doit être adapté au besoin et à la capacité de compréhension des utilisateurs. Le respect de ce manuel est considéré comme le contrôle qui découle le système budgétaire.

L'animation de la procédure qui est en général de caractère annuel et se situe en principe au 4<sup>ème</sup> trimestre de l'année civil.

-En fonction des objectifs de politique générale, le contrôleur demande à chaque direction :

Ses prévisions de dépense (moyens) et ses prévisions d'objectifs (résultat attendu,...) ;

-L'ensemble est ramassé en des documents de synthèses provisoires soumis à la direction générale.

-Les révisions et modification apportées par la Direction générale sont répercutées aux différentes directions qui ajustent leurs prévisions en conséquence.

-Le contrôleur peut alors établir son budget défini pour l'année à venir.

### ***1.1.2. Mise en place de perfectionnement du système budgétaire***

Le système budgétaire est, à la base, le rassemblement et l'articulation d'une masse d'informations déjà existantes ou à rechercher. La fonction consistera donc :

-à rechercher des informations qui restaient précédemment au niveau du service (ex : renseignement sur les services formations).

-à rechercher des informations qui n'étaient pas précédemment collectées.

Ex : évolution des Main courantes, activités commerciales.

-à perfectionner le système existant quand cela se révèle nécessaire.

Ex : relier l'évolution de l'entreprise à des données plus générales.

### ***1.1.3. L'importance de fonction du conseil***

Le contrôleur joue le rôle de conseil aussi bien au niveau de la direction générale qu'à celui des directions particulières au moment des prévisions comme à celui du contrôle.

-Au niveau de la direction générale :

\* l'élaboration des documents de synthèse (gestion prévisionnelle) est pour le contrôleur à l'occasion de montrer à la direction générale les choix qui s'offrent quant à l'action future.

\* le contrôle des documents de synthèse (contrôle de gestion) donne au contrôleur la possibilité de commenter l'évolution et par ces indications de permettre d'éventuel rectification de tir.

- Au niveau des directions particulières :

\* l'élaboration des budgets permet au contrôleur d'indiquer au responsable dans quel sens on peut rendre effectives les directives du sommet. Comment par exemple, appliquer et répercuter à une diminution des frais jugés excessifs.

\* le contrôle des budgets amènes le contrôleur à mettre en évidence les erreurs de gestion qui apparaissent imputables à tel ou tel responsable.

## 1.2. Qualités d'un contrôleur de gestion

Elles découlent de l'exposer des tâches et peuvent regrouper sous deux rubriques : qualités professionnelle et qualités psychologiques.

### Qualités professionnelles

Le contrôleur doit d'abord être l'homme des chiffres. Sans que l'on puisse ramener le contrôle budgétaire à la comptabilité, on peut d'ailleurs être un bon manipulateur de chiffres sans être comptable. Le contrôleur doit ensuite être familier de l'ensemble des services de l'entreprise. Tenir des réunions budgétaires avec des commerciaux, des financiers, des techniciens, des administratifs exige naturellement de connaître le langage, les préoccupations, les habitudes de ces derniers. Le contrôleur doit enfin **être un économiste**. L'adaptation réciproque des moyens et des fins exige du contrôleur, un raisonnement à base économique comme les problèmes de rentabilité.

### Qualité psychologiques

1° Le contrôleur doit pouvoir inspirer la confiance.

La confiance que chacun, dans l'entreprise, peut avoir dans le contrôleur de gestion vient de ce que ce dernier peut engager le dialogue :

- Les prévisions doivent s'établir avec l'accord des intéressés.
- Le contrôleur de gestion est capable de rendre service en orientant les responsables c'est-à-dire qu'il doit faciliter les communications, en évitant « le blocage » lequel tient souvent à des raisons émotionnelles.

Le contrôleur, au cours des réunions budgétaires, ne doit pas mettre un responsable en difficulté, vis-à-vis de ses collègues par exemples.

2° Le contrôleur doit pouvoir convaincre.

- L'opposition classique entre les vues particulières et l'ensemble peut nécessiter, de la part du contrôleur, une certaine insistance.
- L'application se fera avec autant plus d'aisance que le contrôleur sera en mesure d'aider à l'application des décisions.

### 1.3. Recrutement d'un contrôleur de gestion

Nous pouvons définir le recrutement comme « un ensemble d'action utilisé par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences nécessaire pour occuper un poste vacant. Le recrutement donc les opérations qui précèdent et préparent l'embauchage. »<sup>7</sup>

Les principaux objectifs visés par le recrutement sont d'élaborer des moyens qui permettent pour l'organisation de recruter des candidats compétents et de les placer aux postes qui lui conviennent de façon que celui-ci utilise au mieux ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation de meilleure façon possible.

**Sur le plan théorique**, une bonne formule consiste dans l'obtention d'une formation universitaire et de l'Institut de contrôle de gestion, de culture générale orientée d'abord au niveau des méthodes, ensuite au niveau des connaissances.

**Sur le plan pratique**, un ou plusieurs stages attachées ou contrôleur adjoint donneront au futur contrôleur de gestion comme une bonne pratique des réunions ; et une connaissance de l'ensemble des services de l'entreprise.

### Section 2 Solution proposé au niveau des ressources humaine

Les ressources humaines doivent être bien suivies au cours de leurs travaux pour éviter les différents conflits et les inefficacités qui peuvent survenir. Nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

- Comment motiver les personnels ?
- Comment renforcer la communication ?
- Comment éviter les travaux de routine ?

#### a) Comment motiver le personnel ?

---

<sup>7</sup> Cours de gestion des ressources humaines, 4ème année en salle (2007-2008), département gestion faculté DEGS de l'Université d'Antananarivo.

La motivation de personnel commence souvent par le salaire plus exactement, la plupart des employés qui nous avons demandés ont répondu que leur première préoccupation est le salaire.

C'est une motivation majeure des employés donc il faudra mettre l'accent sur le salaire, il faudra rémunérer chacun en fonction du poste occupé, de sa performance dans le poste et de l'expérience acquise dans le même poste.

Nous conseillons à l'établissement du traité équitablement chaque employé, plus clairement, à l'établissement devra observer les personnels qui s'engagent à amener leur efforts et à être efficient pour l'établissement.

En conséquence, l'établissement primera à son tour les travailleurs actifs.

#### **b) Renforcer la communication de tous les personnels**

L'harmonie des ressources humaine commence par la communication afin que les personnels se sentent que leur présence dans l'établissement est importante. Pour ce faire, la participation de tous les personnels de l'établissement à une réunion de personnel est un moyen de renforcer la communication des ressources humaines sur le niveau professionnel. Cette réunion devra avoir lieu au moins une fois par semestre mais c'est au tour du responsable de personnel qui connaît mieux ses hommes que revient la décision de la fréquence de la réunion.

#### **c) Comment éviter les travaux de routine ?**

Pour éviter l'exécution des tâches à la routine, il est primordial de contribuer à la formation du personnel.

Cette formation consiste soit au maintien des connaissances professionnelles, soit au développement des connaissances professionnelles, soit à la formation générale ou culturelle.

Une fois le personnel formé, il pourra modifier son méthode de travail à partir de l'application de la formation qu'il a effectué. D'un côté, la connaissance du personnel s'améliore et d'un autre, il pourra appliquer sa connaissance en utilisant la formation qu'il a exercée.

Ce qui implique une amélioration du système budgétaire car chacun participe et donne

son avis quant à l'élaboration budgétaire. A partir des formations qu'ils ont eues, l'établissement devrait s'épanouir de temps en temps.

### **Section 3 Allègement à la procédure normale d'exécution des dépenses budgétaires**

L'allègement à la procédure normale d'exécution des dépenses budgétaires consistent à simplifier les processus budgétaires et à accélérer le processus d'exécution des dépenses.

#### ***3.1. Renforcement de l'utilisation du Contrôle Hiérarchisé des Engagements des Dépenses (CHED)***

Le CHED est conçu en application du Décret n°2008-1247 du 19 Décembre 2008 portant la simplification du contrôle à priori, l'efficacité exercée par le Contrôle Financier et l'amélioration de la responsabilité de l'ORDSEC.

Cette disposition a pour objet d'accélérer l'exécution des dépenses, de définir les critères de modulation du CHED, et les modalités pratiques des engagements appliqués au CHED et non soumis au visa du Contrôle Financier, ainsi que les attributions et les responsabilités des acteurs du circuit de la dépense.

##### ***3.1.1. Critères de modulation***

Le contrôle sélectif est fondé sur l'analyse des risques et des enjeux des dépenses. Il s'appuie sur trois critères : la nature de la dépense, son montant et la capacité de gestion de l'ORDSEC.

A cet effet, en application du CHED, ne sont pas soumis au visa préalable du Contrôle Financier :

- Tout engagement égal ou inférieur à sept cent mille Ariary (Ar 700000) et ce, quelle que soit la nature de la dépense et la procédure y afférente.
- Toutes les dépenses, quel que soit leur montant, relatives aux redevances d'eau et électricité, aux redevances téléphoniques, au frais de lubrifiant et carburant ; etc....
- Tout acte dont la nature de la dépense et le montant entrent dans le cadre du CHED.

En conséquence, il revient à l'ORDSEC, et à lui seul de signer les titres d'engagement financier correspondants et de viser les pièces justificatives y afférentes.

### ***3.1.2. Engagement des dépenses dispensées du visa du contrôle financier et régulation budgétaire***

Les actes d'engagement financier éligibles au CHED visés ci-dessus doivent faire impérativement l'objet d'un contrôle de l'ORDSEC sur les points suivants :

- Disponibilité du crédit ;
- Exactitude de l'imputation budgétaire ;
- Respect de la procédure d'achat public ;
- Respect de la moralité des prix ;
- Respect de la régulation ;
- Interdiction de procéder au fractionnement de la dépense

(On entend par fractionnement de dépense, l'établissement de deux ou plusieurs DEF/TEF pour un même type de dépense).

### ***3.1.3. Contrôle du comptable public***

Le contrôle règlementaire en vigueur exercé actuellement par le comptable public ne subit aucun changement à l'exclusion du visa préalable du Contrôle Financier qui n'est plus exigé pour les dépenses visées ci-dessus.

### ***3.1.4. Contrôle exercé par le Contrôle Financier***

Dans le cadre de suivi de la généralisation du CHED, le Contrôle Financier est habilité à procéder à tout contrôle a posteriori inopiné, par sondage, de la régularité et du respect des procédures ainsi que de la réalisation des services faits.

En effet, deux cas sont à considérer :

- 1<sup>er</sup> cas : pour les dépenses visées par l'ORDSEC dans le cadre du CHED, le Contrôle Financier vérifie le respect des procédures et la matérialité des dépenses.
- 2<sup>ème</sup> cas : pour les dépenses soumises au visa préalable du Contrôle Financier, son contrôle s'exerce sur la réalisation des services faits.

Le Contrôle Financier assiste les ORDSEC dans l'application du CHED et joue le rôle de conseiller financier, en application de l'article 445 du Décret n°2005-003 du 04 Janvier 2005 portant règlement général sur la comptabilité de l'exécution budgétaire des organismes publics.

### **3.2. Exemple sur l'application du CHED**

En prenant un exemple de cas pratique sur l'application des procédures normales d'exécution des dépenses publiques pour l'acquisition des fournitures de bureau d'un montant de 500.000 Ariary et en se basant au CHED, on peut en déduire que :

- le montant pour l'acquisition des fournitures de bureau d'une valeur de 500.000 Ariary est inférieur à 700.000 Ariary.
- Le DEF relative à cette dépense ne nécessite pas le « visa » du Contrôle Financier.
- Le Contrôle Financier joue seulement le rôle de conseiller financier en assistant l'ORDSEC
- Enfin, l'ORDSEC signe le TEF

On peut constater que l'application du CHED durant l'exécution des dépenses publiques permet d'avoir un gain de temps énorme et permet de faciliter l'application des procédures.

L'ORDSEC n'est plus obligé d'attendre le « visa » du Contrôle Financier durant trois jours ou une semaine, il peut tout de suite signer le DEF-TEF et vérifier les pièces justificatives en se référant au CHED et tout de suite passer à la liquidation et à l'ordonnancement.

### **3.3. Présentation de la procédure normale d'Exécution Budgétaire à travers des tableaux**

Pour mieux présenter l'allègement des processus budgétaires, nous allons mettre dans un tableau les documents concernant les procédures d'exécution des dépenses publiques et les intervenants qui assurent son déroulement.

Cette présentation se fera au niveau de chaque processus budgétaire.

**Tableau n°9 : Allègement au niveau de l'engagement de la dépense**

OPERATIONS	INTERVENANTS
1- Saisi sur le logiciel SIGMP des renseignements sur le marché public et sur le logiciel SIIGFP des renseignements concernant le DEF-TEF	ORDSEC
2- Production du dossier d'engagement 3- DEF/TEF transmise avec les pièces justificatives à l'engagement pour « visa CF »	ORDSEC Contrôle Financier
4- Vérification du DEF et des pièces justificatives, Visa du TEF	Contrôle Financier
5- Réception des TEF visés, pour apposition d'un cachet et d'une signature	ORDSEC
6- Etablissement du Bon de Commande	ORDSEC
7- Notification du Bon de Commande au prestataire de service ou au fournisseur	ORDSEC
8- Réception « service fourniture » et signature du Bon de Commande du Procès Verbaux de Réception	GAC
9- Certification du « service fait »	GAC

La présentation de ce tableau a été créée pour contribuer à la simplification et l'amélioration au niveau de la procédure d'engagement.

Les opérations sont présentées une à une de façon à ce que les usagers puissent séparer les activités et les rôles de chacun au niveau de la procédure d'engagement.

Par conséquent, les rôles des intervenants au sein de la procédure d'engagement sont bien séparés et bien spécifiés pour l'exécution de leurs fonctions.

Ces opérations durant l'exécution de la procédure d'engagement vont permettre l'accélération de la procédure normale d'exécution des dépenses publiques.

**Tableau n°10 : Allègement au niveau de la liquidation de la dépense**

<p>1- Rassemblement des dossiers de liquidation</p> <p>2- Vérification de la liquidation et des pièces justificatives de la dépense</p> <p>3- Liquidation de la dépense</p> <p>4- Signature de la dépense liquidée</p>	<p>ORDSEC</p>
--	---------------

Ce deuxième tableau qui est une présentation de la procédure de la liquidation est effectué pour améliorer les dispositions au niveau de la procédure de la liquidation.

Les opérations sont classés une à une pour permettre aux utilisateurs d'effectuer leur tâche dans de meilleure condition et avec efficacité et transparence.

Toutefois, les rôles des intervenants sont bien spécifiés et bien séparés.

**Tableau n°11 : Allègement au niveau de l'ordonnancement de la dépense**

OPERATIONS	INTERVENANTS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Réception des dossiers de liquidation pour l'Ordonnancement.</li> <li>2- Vérification du dossier d'ordonnancement : mandat, bon de crédit ou avis de crédit</li> <li>3- Signature des mandats, bon de caisse ou avis de crédit</li> <li>4- Transmission du dossier d'ordonnancement au comptable assignataire</li> <li>5- Classement d'un exemplaire du BE dans le chrono</li> </ol>	<b>ORDONNATEUR SECONDAIRE</b>

Ce troisième tableau qui concerne la procédure d'ordonnancement a été fait pour améliorer et accélérer l'exécution de la dépense au stade d'ordonnancement du processus budgétaire.

Les opérations sont spécifiées et bien analysés pour permettre aux intervenants d'effectuer leur tâche dans de bonnes conditions. Certes, l'utilisation de ce tableau va permettre d'éviter le non transparence durant l'exécution budgétaire au sein de la phase d'ordonnancement.

**Tableau n°12 : Allègement au niveau du Paiement de la dépense**

OPERATIONS	INTERVENANTS
1- Etablissement du dossier de paiement  2- Vérification du dossier de paiement  3- Contrôle de la régularité de la dette  4- Paiement de la dette	COMPTABLE ASSIGNATAIRE

Ce quatrième tableau qui est une présentation de la procédure de paiement est destiné à améliorer et à éviter le non transparence durant l'exécution du processus budgétaire des dépenses publiques.

En outre, ce tableau va permettre d'accélérer l'exécution d'une dépense et de spécifier le rôle des intervenants au sein des établissements publics.

*Remarque :*

Les tableaux présentés ci-dessus sont effectués pour permettre aux usagers d'améliorer leur travaux et pour simplifier l'application de la procédure normale d'exécution des dépenses publiques.

Toutefois, ces tableaux concernant chaque phase du processus budgétaire vont permettent d'alléger l'utilisation de la procédure normale d'exécution budgétaire et de renforcer l'objectif en matière de Finance publique pour l'obtention d'un résultat efficace.

En outre, il permettra de mettre en œuvre toute une politique publique stable en matière d'exécution budgétaire. En même temps, les rôles du Responsable ou intervenant au sein de la procédure budgétaire seront renforcés.

Après avoir terminé le chapitre un de cette troisième partie, nous allons adoptés les recommandations pour cette troisième et dernière partie.

## **Chapitre II :**

# **RECOMMANDATIONS**

Les recommandations prises en compte pour apporter le bon déroulement du travail au sein de l'Institut sont :

### **Section 1 Au niveau du travail**

#### **1.1. Sur l'application des procédures normales d'exécution budgétaire**

On peut apporter les diverses recommandations citées ci- dessous pour bien effectuer l'amélioration du processus budgétaire des Etablissements Publics.

##### ***1.1.1. Ajuster les dépenses le plus tôt possible***

De ce fait, l'objectif devrait être d'influer sur les grandes masses du budget au stade de la préparation budgétaire, c'est-à-dire, au moment où les politiques existantes en matière de dépense sont reconduites et où de nouvelles politiques sont adoptées.

##### ***1.1.2. Eviter au maximum de perturber le processus de dépense***

Le système budgétaire n'a pas pour seul but de contribuer à garantir la stabilité macro-économique. Initialement, il avait pour fonction d'assurer le respect des crédits budgétaires ouverts dans la loi des finances, respect qui est à la base de la gouvernance.

##### ***1.1.3. Restreindre les processus de dépense***

La complexité du processus de dépense est devenue si grande qu'elle incite fortement à le court-circuiter en recourant à « des pratiques exceptionnelles ».Le processus devrait être défini dans les textes législatifs et règlementaires.

Les inspections et les audits devraient être opportuns et complets et les infractions sanctionnées, de manière visible, en application des dispositions disciplinaires prévues.

## **Section 2 Sur le plan matériel et humain**

### **2.1. Sur le plan matériel**

#### ***2.1.1. Amélioration des conditions de travail du personnel public***

Il convient mieux d'affecter à chaque employé des matériels et des équipements sophistiqués pour les aider à mieux exercer leur travail.

#### ***2.1.2. Sauvegarde du patrimoine de l'Etat***

Il faut apprendre aux employés des institutions ou établissements publics de bien conserver les équipements et les matériels mis à leur disposition.

### **2.2. Sur le plan humain**

#### ***2.2.1. Accélération des nominations des responsables***

Pour pouvoir effectuer une continuité et éviter les malversations durant l'exécution du budget, il faut en cas de changement du régime gouvernemental accélérer la nomination des responsables à chaque poste de commandement.

De ce fait, la continuité du travail reste efficace et contribue à l'atteinte d'un bon résultat.

#### ***2.2.2. Augmentation du budget assurant le bon fonctionnement de l'institut***

Pour que les travailleurs s'intègrent un peu plus dans leur travail, il faut qu'on les motive un peu plus, alors, on peut s'attendre à un bon résultat et à une bonne motivation et une bonne finition des travaux de leur part.

#### ***2.2.3. Eviter la négligence au sein du travail***

Pour que chacun s'intègre et se sente dans de bonnes conditions dans leurs travaux, il faut éviter la négligence au sein du travail. Il faut respecter les tâches de chacun et respecter soi-même.

#### ***2.2.4. Elaborer un plan de carrière pour chaque travailleur***

L'une des meilleures motivations pour un employé est l'élaboration d'un plan de carrière. En effectuant un plan de carrière pour un travailleur surtout dans le domaine des établissements publics, on peut espérer un nouveau et meilleur changement de sa part. Par conséquent, le travailleur s'informe et effectue des études pour améliorer sa carrière et pour pouvoir effectuer un pas dans la hiérarchie.

## CONCLUSION

Après avoir analysés les structures concernant le système de gestion budgétaire des établissements publics ainsi que les forces, faiblesses et opportunités, menaces de l'Institut National de Tourisme et d'Hôtellerie. L'amélioration de système budgétaire des établissements publics(EPIC) a pour objet de mettre en œuvre une politique publique efficace, transparentes et récentes en matière d'exécution du budget. Elle contribue à éviter le non respect des processus budgétaires et le non respect des règles et lois afférentes à l'exécution du budget.

Pour que l'amélioration du processus budgétaire soit efficace, il faut que le processus de préparation du budget définissent clairement les priorités des pouvoirs publics et à sélectionnent, parmi les nombreuses demandes des ministères du budget, celles auxquelles le gouvernement attache une importance particulière.

En outre, durant l'exécution du budget, il faut que cette amélioration apportée à la procédure normale d'exécution budgétaire soit adaptée et intégrée avec les principes et règles budgétaires pour pouvoir éviter les malversations et la non transparence en matière d'exécution du budget, surtout durant l'application des processus budgétaire.

Ces améliorations, basées sur le renforcement de l'utilisation du Contrôle Hiérarchisé des Engagements des Dépenses et sur les facteurs matériels et humains, constituent un atout considérable durant l'application des processus budgétaire et durant l'exécution des établissements publics.

En outre, l'amélioration apportée au processus budgétaire des établissements publics permettra de mettre en œuvre une politique publique efficace en conservant une structure budgétaire stable.

En même temps, les rôles des usagers durant l'exécution budgétaire seront renforcés et mieux faits.

Pour conclure, l'amélioration apportée à la procédure normale d'exécution des établissements publics serait un facteur considérable durant l'exécution du budget.

Par conséquent, cette amélioration permet d'éviter les gaspillages de temps, de simplifier les processus budgétaires, d'accélérer l'exécution du budget tant sur le plan de travail que sur le plan humain.

Toutefois, ces améliorations ne se détournent pas des lois et des règlements de l'exécution du budget, au contraire, elles contribuent à la recherche de la bonne performance et d'un résultat efficace en matière de Finances Publiques.

Enfin, cette amélioration va contribuer au bon fonctionnement des différentes directions et des services au sein du Ministère de Tourisme et de l'Artisanat.

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGE :

- ✓ JEAN MEYER (Prof à l'école supérieur de commerce à Paris et à l'institut de contrôle de gestion), gestion Budgétaire ,Deuxième édition, DUNOD Paris 1966
- ✓ De Charles T. Horngren, George Foster Langlois. **Contrôle de gestion et Gestion Budgétaire**, Editeur : Pearson Education, Parution : septembre 2009.
- ✓ Composé de Nathalie Bernick, Les mémentos **finance Gestion Budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise**. Edition de l'organisation par Jack Forget. N° d'éditeur : 3072, décembre 2010.
- ✓ Fayol, conception classique : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler.
- ✓ Apollinaire Apetoh, Elisabeth Boussié, Sylvie Messier (Professeur agrégés d'économie et gestion) **Comptabilité et Gestion**, Editeur : Thierry Gillote, 1994 Economie et Gestion, SIREY.

## CIRCULAIRE /DOCUMENT :

- ✓ MFB, **Présentation du Budget de Programme des établissements Publics à Caractère Industriel et Commercial pour l'année 2010**, Direction d'Exécution de la Synthèse Budgétaire. Octobre 2009.
- ✓ MFB, **Adoption de la nouvelle nomenclature Budgétaire 2009**, Direction générale du budget, octobre 2009.
- ✓ Ministère des Finances et du Budget, **le Budget, Guide Pratique**, 2<sup>ème</sup> édition, août 2008.
- ✓ Ministère des Finances et du Budget, **Circulaire N°001-MEFB/SG/DGDP/DB/DF relative à l'Execution du budget General de l'Etat 2005, des budgets annexes 2005, des opérations des comptes particulier de trésor 2005**.

- ✓ Ministère des Finances et du Budget, Décret N° 2005-003 portant **le règlement général sur la Comptabilité de l'Exécution Budgétaire des organismes publics**, 2005.

**COURS THEORIQUES :**

- ✓ Finances Publiques, 4<sup>ème</sup> année 2007/2008, Département Gestion
- ✓ Gestion des Ressources Humaines 4<sup>ème</sup> année 2007/2008, Département Gestion
- ✓ Organisation 3<sup>ème</sup> année, 2006/2007, Département Gestion
- ✓ Méthodologie de recherche, 4<sup>ème</sup> année 2007/2008 , Département Gestion

**WEBOGRAPHIE :**

- ✓ [Inth@wanaoo.mg](mailto:Inth@wanaoo.mg)
- ✓ [www.inthmadagascar.com](http://www.inthmadagascar.com)
- ✓ <http://www.contrôle-de-gestion.com/>
- ✓ <http://www.doc-etudiant.fr>
- ✓ <http://doc-google.com/>

# TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS	
REMERCIEMENTS .....	i
SOMMAIRE .....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES SCHEMAS.....	v
LISTE DES ABREVIATIONS .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE.....	3
Chapitre I : PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT .....	4
Section 1 Historique .....	4
1.1. Historique de l'établissement .....	4
1.2. Spécificité des organisations publiques : .....	5
1.3. Identité de l'Etablissement .....	6
Section 2 Structure organisationnelle.....	7
2.1. Organigramme et structure.....	7
2.2. Rôle et attribution de chaque direction .....	9
2.2.1. Conseil d'Administration .....	9
2.2.2. Direction Générale .....	9
2.2.3. Chef de service formation .....	9
2.2.4. Chef de Service Travaux et Marketing .....	10
2.2.5. Chef de Service Administratif et Financier .....	10
Section 3 Activités et Mission.....	11
3.1. Activités .....	11
3.1.1. Formation initiale .....	11
3.1.2. Formation continue ou formation modulaire .....	12
3.1.3. Formation cycle court.....	12
3.2. Missions .....	12
Chapitre II : THEORIE RELATIVE DE LA GESTION BUDGETAIRE.....	14
Section 1 Initiation sur le budget et la gestion budgétaire .....	14
1.1. Définitions du budget.....	14
1.2. Définition de la gestion budgétaire ?.....	15

1.3. L'élaboration d'un budget .....	16
1.4. Comment l'état exécute le budget ? .....	17
1.4.1. Les principaux acteurs dans l'exécution du budget .....	17
1.4.1.1. Le Premier Ministre.....	17
1.4.1.2. Le coordonnateur de programme.....	17
1.4.1.3. Le responsable de programme .....	17
1.4.2. Les procédures d'exécution du budget.....	18
Section 2 Les différentes étapes de la gestion budgétaire .....	18
2.1. La prévision.....	19
2.2. La budgétisation .....	20
2.3. Le contrôle.....	20
Section 3 Le Budget de programme .....	21
3.1. Définition .....	21
3.2. Les caractéristiques d'un budget de programme.....	21
3.2.1. Les moyens (intrants).....	22
3.2.2. Les activités.....	22
3.2.3. Les résultats intermédiaires attendus (output).....	22
3.2.4. Objectif de programme (out come) .....	22
3.2.5. Programme .....	23
3.2.6. Mission .....	23
3.2.7. Les indicateurs.....	23

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION DE GESTION BUDGETAIRE  
AU SEIN DE L'IN.T.H**

<b>Chapitre I : ANALYSE DE LA STRUCTURE BUDGETAIRE AU SEIN DE L'INTH27</b>	
Section 1 Analyse organisationnelle de la gestion budgétaire .....	27
1.1. Le Conseil d'Administration(CA).....	28
1.2. La direction .....	29
1.3. Le Comité Technique et pédagogique (CTP).....	29
1.3.1. L'agent comptable.....	29
1.3.2. Le contrôle financier .....	30
Section 2 Analyse de la structure budgétaire de L'IN.T.H.....	30
2.1. Budget de moyen avant 2008 .....	35
2.1.1. Budget de fonctionnement .....	35

2.1.2. Budget d'investissement ou opération en capital.....	35
2.2. Budget de programme depuis 2008.....	37
2.2.1. Structure du budget d'un EPIC .....	37
2.2.2. Documents de crédits .....	38
2.2.3. Documents de performance.....	40
2.3. Analyse du budget de programme de l'INTH.....	41
2.3.1. La mission .....	41
2.3.2. le programme.....	42
2.3.3. les objectifs.....	43
2.3.4. Les indicateurs.....	44
Section 3 Exécution budgétaire et compte Administratif d'un EPIC.....	46
3.1. Les opérations sur l'exécution budgétaire.....	46
3.1.1. Les opérations d'exécution des dépenses.....	46
3.1.2. Les opérations d'exécution de recettes.....	47
Chapitre II : PROBLEME RENCONTRE SUR L'EXECUTION BUDGETAIRE.....	48
Section 1 Problèmes rencontrés au niveau de l'organisation.....	48
1.1. Absence de manuel de procédure consultable par toutes les personnes internes ou externes à l'établissement.....	49
1.2. Insuffisance des informations du système budgétaire.....	49
1.3. Absence de la fonction du contrôle au niveau de la direction générale et au niveau de la direction particulier .....	49
Section 2 Problème rencontré au niveau des ressources humaines.....	50
2.1. Confusion des tâches de la constitution de budget.....	50
2.2. Pas de réunion budgétaire des personnels avec son direction.....	50
Section 3 Problème sur l'exécution des dépenses.....	51
3.1. Limitation des crédits affectés à chaque dépense.....	51
3.2. La multiplication des pratiques exceptionnelles qui permettent de contourner le contrôle des dépenses .....	52
3.3. Arriérés de paiement .....	52
3.3.1. Quantification des arriérés de paiement .....	52
3.3.2. Accumulation des arriérés de paiement .....	53
3.3.3. Retard de paiement :.....	53
3.4. Non respect des processus budgétaires .....	53
3.5. Malversations et détournements.....	54

Chapitre III : DIAGNOSTIC DU SYSTEME BUDGETARE .....	55
Section 1 Force et opportunité du système budgétaire à l'I.N.T.H.....	55
Section 2 Faiblesse et Menace du système de gestion budgétaire à l'I.N.T.H.....	56
2.1. Sur le plan humain.....	56
2.1.1. Absence de recrutement et formation.....	56
2.1.2. Le non respect des heures de travail.....	56
2.2. Sur le plan matériel .....	56
2.2.1. Outils informatiques .....	56
<b>TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATION</b>	
<b>GENERALE</b>	
Chapitre I : ROPOSITIONS D'AMELIORATION DU SYSTEME DE GESTION	
BUDGETAIRE .....	58
Section 1 Recrutement et formation d'un contrôleur de gestion.....	58
1.1. Nature de la fonction « contrôle de gestion ».....	59
1.1.1. Animation de la procédure .....	59
1.1.2. Mise en place de perfectionnement du système budgétaire .....	60
1.1.3. L'importance de fonction du conseil.....	60
1.2. Qualités d'un contrôleur de gestion .....	61
1.3. Recrutement d'un contrôleur de gestion .....	62
Section 2 Solution proposé au niveau des ressources humaine .....	62
Section 3 Allègement à la procédure normale d'exécution des dépenses budgétaires	64
3.1. Renforcement de l'utilisation du Contrôle Hiérarchisé des Engagements des	
Dépenses (CHED) .....	64
3.1.1. Critères de modulation .....	64
3.1.2. Engagement des dépenses dispensées du visa du contrôle financier et	
régulation budgétaire.....	65
3.1.3. Contrôle du comptable public .....	65
3.1.4. Contrôle esxercé par le Contrôle Financier.....	65
3.2. Exemple sur l'application du CHED.....	66
3.3. Présentation de la procédure normale d'Exécution Budgétaire à travers des	
tableaux .....	66
Chapitre II : RECOMMANDATIONS .....	71
Section 1 Au niveau du travail .....	71
1.1. Sur l'application des procédures normales d'exécution budgétaire.....	71

1.1.1. Ajuster les dépenses le plus tôt possible .....	71
1.1.2. Eviter au maximum de perturber le processus de dépense.....	71
1.1.3. Restreindre les processus de dépense .....	71
Section 2 Sur le plan matériel et humain.....	72
2.1. Sur le plan matériel .....	72
2.1.1. Amélioration des conditions de travail du personnel public .....	72
2.1.2. Sauvegarde du patrimoine de l'Etat .....	72
2.2. Sur le plan humain.....	72
2.2.1. Accélération des nominations des responsables.....	72
2.2.2. Augmentation du budget assurant le bon fonctionnement de l'institut.....	72
2.2.3. Eviter la négligence au sein du travail.....	72
2.2.4. Elaborer un plan de carrière pour chaque travailleur .....	73
CONCLUSION .....	74
BIBLIOGRAPHIE .....	vi
TABLE DES MATIERES .....	viii
ANNEXES	

# ANNEXES I

## Phase Administrative sur les opérations d'exécution budgétaire des recettes

- **Engagement** : Acte par lequel un organisme public crée ou constate à son encontre une obligation d'où résulte une charge qui le rend débiteur
  - Modalité : Acte juridique administratif : marché, nomination  
  
Acte législatif : emprunt...  
  
Acte matériel : accident dont l'Administration est responsable
  - Condition : seul l'ordonnateur chargé du chapitre où est imputée la dépense peut procéder à l'engagement dans les limites dans les limites de crédits affectés et éventuellement après visa du contrôleur financier.
  
- **Liquidation** : Elle consiste à vérifier la réalité de la dette et à arrêter le montant de la dépense.
  - Modalités : L'ordonnateur constate que le service a été fait : un mois de travail, livraison du matériel, versement du capital et terme de l'annuité pour une dette.
  - Condition : Elle intervient après un engagement régulier.
  
- **Ordonnancement** : Acte administratif donnant l'ordre de payer la dette conformément au résultat de la liquidation.
  - Modalités : Mandat de paiement (ordonnateur principal)
  - Condition : il comporte les pièces nécessaires pour le comptable pour qu'il puisse vérifier la régularité de la dépense et notamment le visa du visa du Contrôle financier (CF)

## La phase comptable

Avant de procéder au paiement, le comptable réalise deux opérations :

- Une opération de payeur : il contrôle la régularité du paiement :
  - Vérification de la qualité de l'ordonnateur ;
  - Disponibilité des crédits ;
  - Exacte imputation des dépenses aux chapitres qui les concernent selon leur objet ou leur nature ;
  - Caractère libératoire du règlement : identité et capacité juridique du bénéficiaire ;
  - Validité de la créance : service fait, exactitude des calculs de liquidation, production des justifications.
  
- Une opération de caissier : il contrôle la validité du paiement (inexistence d'opposition ou d'erreur sur la personne du bénéficiaire) et appose ensuite son visa « BON A PAYER. »

# ANNEXES II

## Programme 0 : ADMINISTRATION ET COORDINATION

<b>Etablissement :</b>	Institut National du Tourisme et d'Hôtellerie Complexe Scolaire Ampefiloha				
<b>Budget :</b>	04				
<b>Mission</b>	350 Tourisme :608 Développement du Tourisme (Formation en Hôtellerie et Tourisme)				
<b>Programme :</b>	Administration et Coordination				
<b>Objectifs:</b>	Améliorer la qualité de la formation dispensée / Rehausser l'image de l'INTH				
Résultats attendus	Activités	Indicateurs	Année Budgétaire		
			2010	2011	2012
Améliorer la qualité de la formation dispensée	- Renouveler et entretenir les matériels techniques et pédagogiques	Acquisition matériels techniques, informatiques, didactiques (% à la réalisation)	25%	50%	75%
	- Améliorer l'environnement estudiantin	° Extension du local (construction ou location) (% à la réalisation)	25%	50%	75%
		° Aménager des locaux (ateliers, vestiaires, salle de classe,...) (% à la réalisation)	25%	50%	75%
Rehausser l'image de marque de l'INTH		Formation interne de personnel (% à la réalisation)	25%	50%	75%
	Renforcer les compétences du personnel enseignants et d'encadrement	Stage de perfectionnement à l'étranger	7	8	8
	- Renforcer les relations internationales	Nouer de nouveaux partenariats (Canada, France, Afrique du Sud) (nombre de partenaires)	3	3	3
	- S'afficher au niveau national et international	S'adhérer à des associations internationales	2	3	3
		Participer à des salons du secteur tourisme (fréquences annuelles)	2	3	3
	- Mieux informer l'Institut	Participer à des colloques internationaux (fréquences annuelles)	2	3	3
		Réalisation d'outils informatiques	1	2	
		Site web....	2		
		Utiliser les médias : reportages, annonce , plateau (fréquences)	7	10	12

# ANNEXES III

## Programme I : FORMATION INITIALE EN TOURISME ET HOTELLERIE

<b>Etablissement :</b>	Institut National du Tourisme et d'Hôtellerie Complexe Scolaire Ampefiloha					
<b>Budget :</b>	04					
<b>Mission</b>	350 Développement du Tourisme (Formation en Hôtellerie et Tourisme)					
<b>Programme :</b>	FORMATION INITIALE EN TOURISME ET EN HÔTELLERIE					
<b>Objectifs:</b>	Développer intensivement les secteurs Tourisme					
<b>Résultats attendus</b>	<b>Activités</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Année Budgétaire</b>			
			2010	2011	2012	
<p>Des jeunes capables d'œuvrer dans le secteur Tourisme comme des agents de réservation, personnel d'information accueil, guide accompagnateur, concepteur organisateur de visites, circuits ou excursion, des agents commerciaux</p> <p>Des jeunes sachant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organiser, animer et concevoir un système de production et de distribution de biens et de services</li> <li>- concevoir, analyser et contrôler la communication et la commercialisation</li> </ul> <p>Des jeunes capables de créer et gérer leur propre entreprise tout en respectant les principes du Tourisme durable</p>	<p><b>FORMATION EN TOURISME BTS</b> (formation de 2 ans sanctionnée par un DESTH)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le référentiel de base pour chaque filière établi</li> <li>- Les programmes de formations de chaque formateur pour chaque matière</li> <li>- Les étudiants sortants ayant obtenu leur diplôme</li> </ul>	32	76	77	
	<p><b>FORMATION EN HOTELLERIE BTS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les étudiants nouvellement recrutés en entreprises</li> </ul>	42	42	42	
	<p>Option A : <b>GESTION HÔTELIERE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les étudiants en cours de formation</li> </ul>	36	40	42	
	<p>Option B : <b>ART CULINAIRE ET ART DE LA TABLE ET DU SERVICE</b> (formation de 2 ans sanctionnée par un DESTH)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les étudiants en cours de formation</li> </ul>	20			
	<p><b>FORMATION NIVEAU LICENCE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les étudiants en cours de formation</li> </ul>	42	30	40	
	<p>Option A : <b>MANAGEMENT HOTELIER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les étudiants en cours de formation</li> </ul>		50	60	
	<p>Option B : <b>ENTREPRENEURIAT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les étudiants en cours de formation</li> </ul>	20			
	<p>Option C : <b>TOURISME DURABLE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les étudiants en cours de formation</li> </ul>		25	30	

# ANNEXES IV

## Programme II: FORMATION CONTINUE EN TOURISME ET HÔTELLERIE

<b>Etablissement :</b>	Institut National du Tourisme et d'Hôtellerie Complexe Scolaire Ampefiloha				
<b>Budget :</b>	04				
<b>Mission</b>	350 Développement du Tourisme (Formation en Hôtellerie et Tourisme)				
<b>Programme :</b>	FORMATION CONTINUE EN TOURISME ET EN HÔTELLERIE				
<b>Objectifs:</b>	Développer intensivement les secteurs Tourisme				
Résultats attendus	Activités	Indicateurs	Année Budgétaire		
			2010	2011	2012
Des jeunes capables de - monter un itinéraire touristique en respectant les contraintes techniques et socioculturelles mettre en place une démarche qualité lors de l'encadrement et déplacement des touristes,  des participants sachant mettre en pratique les techniques des bases de chaque modules suivie  des participants sachant mettre en pratique les techniques de base en Hôtellerie, entre autre les fonctions du réceptionniste et de la gouvernante  des participants sachant mettre en pratique les techniques de base en cuisine, en restaurant bar et en pâtisserie  des participants sachant mettre en pratique les techniques de base de la gestion d'exploitation d'un établissement hôtelier  renforcement et amélioration des savoirs faire et savoir être en matière d'hôtellerie, de restauration et de tourisme	<b>FORMATION CYCLE COURT EN GUIDE TOURISTIQUE ET OU ECOTOURISTIQUE</b> (Formation d'une année sanctionnée par un Certificat d'Etudes Professionnelles de Base)	- Les programmes de formations de chaque formateur pour chaque matière - Les étudiants sortants ayant obtenu leur CEPB	16	21	22
	<b>FORMATION MODULAIRE EN TOURISME – HÔTELLERIE – RESTAURATION</b>	- Les programmes de formations de chaque formateur pour chaque module - les attestations remises aux participants	248	300	320
	<b>FORMATION CYCLE COURT EN HOTELLERIE</b>	- Les programmes de formations de chaque formateur pour chaque option - Les étudiants sortants ayant obtenu leur CEPB	12		20
	<b>FORMATION CYCLE COURT EN RESTAURATION</b>	- Les programmes de formations de chaque formateur pour chaque option - Les étudiants sortants ayant obtenu leur CEPB	44		45
	<b>FORMATION CYCLE COURT EN GESTION HOTELIERE</b>	- Les programmes de formations de chaque formateur pour chaque option - Les étudiants sortants ayant obtenu leur CEPB	24		30
	<b>- Formation itinérante des employés encours d'emploi dans les zones de haute potentialité touristique prise en charge par le Ministère de l'Environnement des Eaux et Forêts et du Tourisme</b>	- le rapport des formateurs ayant assurés les formations - les attestations		500	600

# ANNEXES V

TABLEAU D'EQUILIBRE FINANCIER DU BUDGET

	TOTAL RECETTE	DEPENSES		
		Dépenses 2009	Reste à réaliser 2009	Total
<b><u>Section fonctionnement</u></b>				
<b><u>Recettes</u></b>	<b><u>763 510 000</u></b>			
70 Ventes de produits	583 980 000			
71 Production stockée				
72 Production immobilisée				
74 Subvention d'exploitation	167 230 000			
75 Autres produits opérationnels	11 000 000			
76 Produits financiers	300 000			
77 Eléments extraordinaires	1 000 000			
78 Reprises sur provisions et pertes de				
<b><u>Dépenses</u></b>		<b><u>763 510 000</u></b>		<b><u>763 510 000</u></b>
60 Achats consommés		172 200 000		172 200 000
61 Charges externes		75 625 000		75 625 000
62 Autres Charges externes		303 100 000		303 100 000
63 Impôts et Taxes		600 000		600 000
64 Charges de Personnel		192 055 000		192 055 000
65 Autres charges des activités ordinaires		3 630 000		3 630 000
66 Charges financières		300 000		300 000
67 Charges extraordinaires		3 000 000		3 000 000
68 Dotation aux amortissements et provisions		13 000 000		13 000 000
<b><u>Section investissement</u></b>				
<b><u>Recettes</u></b>	<b><u>56 800 000</u></b>			
10 Réserves et assimilés				
12 Excédent prévisionnel de fonctionnement viré à la section investissement	3 800 000			
13 Subvention d'équipement	40 000 000			
15 Provisions pour charges - passifs non courant				
16 Emprunts et dettes assimilés				
17 Dettes rattachées à des participation				
28 Amortissement des immobilisation	13 000 000			
<b><u>Dépenses</u></b>		<b><u>56 800 000</u></b>		<b><u>56 800 000</u></b>
21 Immobilisation corporelle		56 800 000		56 800 000
22 Immobilisation mise en concession				-
23 Immobilisation en cours				-
<b><u>TOTAL BRUT</u></b>	<b><u>820 310 000</u></b>	<b><u>820 310 000</u></b>		<b><u>820 310 000</u></b>

# ANNEXES VI

## VI- MODE DE REALISATION D'EQUILIBRE FINANCIER

	TOTAL BRUT	OPERATIONS INTERNES A DEDUIRE		TOTAL NET
RECETTES				
	820 310 000	Total à déduire	13 000 000	807 310 000
		Dotation aux amortissements	13 000 000	
DEPENSE	820 310 000	Total à déduire	13 000 000	807 310 000

# ANNEXES VII

## VI- ETAT SYNTHETIQUE PREVISIONNEL DES DEPENSES ET DES RECETTES BUDGET 2008

(En ARIARY)

N° DES Chap	INTITULES DES CHAPITRES	DEPENSES	N° DES Chap	INTITULES DES CHAPITRES	RECETTES
	<b><u>PREMIERE SECTION: FONCTIONNEMENT</u></b>			<b><u>PREMIERE SECTION: FONCTIONNEMENT</u></b>	
	<b>1 EXPLOITATION</b>			<b>1 EXPLOITATION</b>	
60	Achats consommés	145 000 000	701	Ventes au restaurant	117 110 000
61,62	charges externes	221 325 000	705	Frais de scolarité	373 300 000
63	Impôts et taxes	600 000	706	Prestation de service	8 000 000
64	Charges de personnel	179 655 000	708	Autres produits	15 600 000
65	Autres charges de gestion	2 400 000	74	Subvention d'exploitation	40 000 000
68	Dotation aux amortissement	13 000 000	75	Autres produits opérationnels	8 000 000
		<b>561 980 000</b>			<b>562 010 000</b>
66	<b>2 CHARGES FINANCIERES</b>	100 000	76	<b>2 PRODUITS FINANCIERS</b>	70 000 000
67	<b>3 CHARGES EXTRAORDINAIRES</b>		77	<b>3 PRODUITS EXTRAORDINAIRES</b>	
	<b>TOTAL PREMIERE SECTION</b>	<b>562 080 000</b>		<b>TOTAL PREMIERE SECTION</b>	<b>562 080 000</b>
	<b><u>DEUXIEME SECTION: OPERATION EN CAPITAL</u></b>			<b><u>DEUXIEME SECTION: OPERATION EN CAPITAL</u></b>	
20	Acquisition d'immobilisations	45 800 000	131	Subvention d'équipement à recevoir: Ministère de l'Environnement et du Tourisme	30 000 000
				Bailleurs de fonds	
				<b>Affectation des excédents antérieurs</b>	15 800 000
	<b>TOTAL DEUXIEME SECTION</b>	<b>45 800 000</b>		<b>TOTAL D EUXIEME SECTION</b>	<b>45 800 000</b>
	<b>Mode de réalisation d'équilibre</b>			<b>Mode de réalisation d'équilibre</b>	
603	Augmentation de stocks	3 500 000	68	Dotation aux amortissements et provisions	13 000 000
77	Quote part de subventions d'équipement reçues	6 000 000			
51;52	Accroissement de la trésorerie	3 500 000			
	<b>TOTAL</b>	<b>13 000 000</b>		<b>TOTAL</b>	<b>13 000 000</b>
	<b>TOTAUX EGAUX EN RECETTES ET EN DEPENSES</b>	<b>621 880 000</b>		<b>TOTAUX EGAUX EN RECETTES ET EN DEPENSES</b>	<b>621 880 000</b>