

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE GENERALE DE L'ETUDE</b>	
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISATION</b> .....	6
Section I : La présentation générale du Ministère des Finances et du Budget .....	6
Section II : La subdivision du département Solde et Pensions.....	11
Section III : La description Générale de la Solde et des Pensions.....	15
<b>CHAPITRE II : MODELE D'INTEGRATION DES TACHES AVEC LES ORGANES</b> .....	24
Section I : Les organes internes rattachés avec le service suivi et prévision .....	24
Section II : Les organes externes rattachés avec le service suivi et prévision.....	25
<b>CHAPITRE III : CADRE THEORIQUE</b> .....	27
Section I : Le suivi budgétaire .....	27
Section II : La méthode de gestion prévisionnelle.....	28
Section III : Les principes attendus à la gestion budgétaire .....	30
Conclusion partielle .....	33
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT</b>	
<b>CHAPITRE I : ANALYSE DE PROGRAMMATION BUDGETAIRE DE L'ETAT</b> .....	36
Section I : Les moyens d'élaboration du budget .....	36
Section II : Les impacts des programmes imprévus au suivi des dépenses de la solde.....	41
Section III : Les impacts des programmes imprévus à la prévision des dépenses de la solde .....	41
<b>CHAPITRE II : ANALYSE DE LA METHODE DE SUIVI ET PREVISION DU COMPTE SOLDE ET LES COTISATIONS</b> .....	43
Section I : L'analyse de la méthode de suivi et prévision du compte solde .....	43
Section II : L'analyse de la méthode de suivi et prévision de la cotisation CRCM .....	46

Section III : L'analyse de la méthode de suivi et prévision du cotisation CPR.....	48
<b>CHAPITRE III : ANALYSE DE LA METHODE DE SUIVI ET PREVISION PENSION.....</b>	<b>51</b>
Section I : L'analyse de la méthode de suivi et prévision du compte CRCM .....	51
Section II : L'analyse de la méthode de suivi et prévision du compte CPR .....	53
Section III : Le renflouement compte 6552.....	55
Conclusion partielle.....	59
 <b>TROISIEME PARTIE : SOLUTION ET RECOMMANDATION</b>	
<b>CHAPITRE I : LES MOYENS D'ETABLISSEMENT DE PROGRAMME .....</b>	<b>62</b>
Section I : Le réseau et système d'information de mission et budget programme .....	62
Section II : Les techniques de prévision de programme.....	63
Section III : L'arbre de solution de l'information financière et les contrôles.....	67
<b>CHAPITRE II : NOUVELLE METHODE DE RETABLISSEMENT DE CREDIT OUVERT SOLDE ET LES COTISATIONS .....</b>	<b>72</b>
Section I : Les recommandations sur la méthode de suivi et prévision du compte solde 6011 .....	72
Section II : Les nouvelles méthodes de suivi et prévision de la cotisation CRCM 6062 .....	74
Section III : Les nouvelles méthodes de suivi et prévision de la cotisation CPR 6063 .....	77
<b>CHAPITRE III : METHODES DE RETABLISSEMENT DE CREDIT OUVERT PENSION ET LES NOUVELLES TECHNIQUES.....</b>	<b>80</b>
Section I : Les recommandation sur la méthode de suivi et prévision du pension CRCM 6521 .....	80
Section II : La nouvelle méthode de suivi et prévision du Pension CPR 6522 .....	84
Section III : L'innovation technique de renflouement.....	85
Section IV : Les résultats attendus .....	86
Conclusion partielle.....	88
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>89</b>

---

## **LISTE DES TABLEAUX**

---

<b>LISTES</b>	<b>PAGE</b>
Tab.N°1 : La méthode de suivi du compte Solde 6011.....	43
Tab.N°2 : La méthode de prévision du compte Solde 6011.....	44
Tab.N°3 : La méthode de suivi de la cotisation CRCM 6062.....	46
Tab.N°4 : La méthode de prévision de la cotisation CRCM6062.....	47
Tab.N°5 : La méthode de suivi de la cotisation CPR 6063.....	48
Tab.N°6 : La méthode de prévision de la cotisation CPR 6063.....	49
Tab.N°7 : La méthode de suivi du compte Pension CRCM 6521.....	51
Tab.N°8 : La méthode de prévision du compte Pension CRCM 6521 .....	52
Tab.N°9 : Le résultat après suivi et prévision de la cotisation CRCM .....	52
Tab.N°10 : La méthode de suivi du compte Pension CPR 6522.....	53
Tab.N°11 : La méthode de prévision du compte Pension CPR 6522 .....	54
Tab.N°12 : La résolution sur la méthode de suivi et prévision du compte Solde .....	72
Tab.N°13 : La résolution sur la méthode de prévision du compte Solde .....	73
Tab.N°14 : La résolution sur la méthode de suivi et prévision de la cotisation CRCM .....	75
Tab.N°15 : La résolution sur la méthode de prévision de la cotisation CRCM .....	76
Tab.N°16 : La résolution sur la méthode de suivi et prévision de la cotisation CPR .....	77
Tab.N°17 : La résolution sur la méthode de prévision de la cotisation CPR .....	78
Tab.N°18 : La résolution sur la méthode de suivi et prévision du compte Pension CRCM .....	80
Tab.N°19 : La résolution sur la méthode de prévision du compte Pension CRCM.....	81
Tab.N°20 : La résolution sur la méthode de suivi et prévision du compte pension CPR .....	84

---

## LISTE DES FIGURES

---

<b>LISTES</b>	<b>PAGE</b>
Fig. N°1 : L'organigramme du Ministère des Finances et du Budget.....	8
Fig. N°2 : La division de la direction solde et pensions.....	11
Fig. N°3 : L'organigramme du service suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions.....	12
Fig. N°4 : La procédure d'établissement de la méthode de travail à la suivi et prévision .....	23
Fig. N°5 : L'intégration de travail .....	24
Fig. N°6 : La liaison de travail .....	25
Fig. N°7 : Le budget programme .....	38
Fig. N°8 : La comparaison entre les programmes prévus et imprévus .....	40
Fig. N°9 : Le schéma explicatif de renflouement.....	56
Fig. N°10 : Le problème à la caisse de retraite .....	57
Fig. N°11 : La solution proposée par l'Etat .....	57
Fig. N°12 : Le réseau de l'information programme .....	62
Fig. N°13 : Le procédé de prévision de programme .....	64
Fig. N°14 : Le procédé de prévision et réalisation attendue .....	67
Fig. N°15 : L'arbre de solution .....	68
Fig. N°16 : La période de maintien .....	83

## **LISTE DES ABBREVIATIONS**

### **LISTES**

<b>AE</b>	Autorisation d'Engagement
<b>CHED</b>	Contrôle Hiérarchisé des Engagements des Dépenses
<b>CO</b>	Crédit Ouvert
<b>CP</b>	Crédit de Paiement
<b>CPR</b>	Caisse de Prévoyance de Retraite
<b>CRCM</b>	Caisse de Retraite Civil et Militaire
<b>DSP</b>	Directeur du Solde et du Pension
<b>EEP</b>	Effectif En Place
<b>EMP</b>	Effectif Mise en Place
<b>ELD</b>	Employé à Long Durée
<b>FCC</b>	Fiche de Centralisation Comptable
<b>FCE</b>	Fiche de Centralisation d'Engagement
<b>FCO</b>	Fiche de Centralisation Ordonnancement
<b>IRSA</b>	Impôt sur le Revenu Salarial Assimilé
<b>LF</b>	Loi des Finances
<b>MDN</b>	Ministère de la Défense Nationale
<b>MEFB</b>	Ministère de l'Economie, des Finances et du budget
<b>NC</b>	Nouveau crédit
<b>OGT</b>	Opération Globale de Trésor
<b>PCOP</b>	Plan Comptable des Opérations Publiques
<b>PLF</b>	Projet de Loi des Finances
<b>PTA</b>	Plan de Travail Annuel
<b>SCP</b>	Service Central des Pensions
<b>SCS</b>	Service Central de la Solde
<b>SCSP</b>	Service Contentieux de la Solde et des Pensions
<b>SIGFP</b>	Système Intégré de la Gestion des Finances Publiques
<b>SOA</b>	Service Opérationnel d'Activité
<b>SPSDSP</b>	Service de Prévision et Suivi de Dépense de Solde et du Pension
<b>SRSP</b>	Service Régionaux de la Solde et des Pensions
<b>STI</b>	Service de Traitement Informatique
<b>SVCE</b>	Service Visa et Contrôle des Effectifs
<b>VAR</b>	Variation

## **INTRODUCTION GENERALE**

Le bon fonctionnement des administrations présidentielles et ministérielles dépend des agents de l'état qui sont au nombre de 96 559 fonctionnaires locaux, 101 032 Hauts emplois et 300 Personnels extérieurs pour l'année 2010 et qui occupent une place importante au développement et à l'avenir de Madagascar. La gestion de leur solde et pensions doit être méthodique et stratégique. Toutefois, dans la réalité et suivant l'actualité, des grèves des agents de l'état apparaissent successivement n'importe où, aux Ministères, à l'Université et aux autres institutions durant l'année 2010 dûs par le problème du manque des crédits alloués à leur solde et même à leurs pensions ou à d'autres raisons. C'est une situation très difficile à résoudre jusqu'à maintenant même si il y a des efforts du gouvernement à l'élaboration du budget et à la résolution de ces problèmes. Le MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET possède une direction solde et pensions qui administre généralement la solde et les pensions des agents de l'état.

L'important est de connaître la vraie source de ces problèmes. Même si bien établie en avant la programme budgétaire, la méthode et la technique utilisées à la gestion de la solde et des pensions rencontrent toujours des problèmes qui sont les points faibles à la suivi et prévision et c'est pour cette raisons qu'on doit chercher des moyens et des méthode pour éviter ce catastrophe. Donc, objectif est d'avoir une bonne réorganisation, des moyens et des nouvelles méthodes efficaces pour qu'on puisse entrer dans la professionnalisme et la compétence.

Des questions peuvent avoir lieu, Comment prévoir, planifier et administrer les budgets de l'état alloué au solde et aux pensions ? C'est essentiel de connaître à fin d'avoir la transparence et la bonne gouvernance. Mais, Pourquoi il y a des agents de l'état ou des institutions n'ont pas reçu leur rémunération et aussi pourquoi un problème de manque de crédit se répète à chaque année ? La principale source se trouve sur la façon d'application de la méthode et technique de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions.

Il est donc intéressant de choisir comme choix du mémoire thème de l'étude « La Contribution à l'amélioration des méthodes de Suivi et Prévision des dépenses de la Solde et des Pensions des agents de l'état ». Cas du Ministère des Finances et du Budget. L'objet de

l'étude est de chercher et d'avoir des méthodes efficaces et raisonnables méthodiquement et stratégiquement en basant sur la réalité en vue de la favorisation de la suivi et la fiabilité de prévision des dépenses de la solde et des pensions.

Durant notre stage, nous avons visité les divisions de la direction solde et des pensions et consulté les chefs et les comptables. On a participé avec eux à l'application de leur méthode. On a utilisé comme moyens et méthodologie l'application du logiciel Ministériel SIIGFP ou Système des Informations Intégrées de la Gestion des Finances Publiques à la collecte des informations concernant les dépenses de la solde et des pensions, on a lu le Circulaire Ministérielle et du Budget d'exécution envoyée annuellement, le Recueil « Textes législatif et textes réglementaire », les documents archives du Ministère pour avoir plus d'information concernant la gestion du compte solde et pensions et enfin la pratique du logiciel Excel du division Suivi et Prévision Solde et Pensions pour étudier la méthode de suivi et prévision des dépenses de la Solde et des Pensions et les démarches qu'on doit suivre.

Cette étude est limitée par la présentation de la méthode de suivi et prévision annuelle des crédits alloués au solde offert globalement à chaque institutions et aux pensions des agents de l'état. Des tableaux montrant les méthodes et les techniques de suivi et prévisions venant des informations collectées par la logiciel Ministériel SIIGFP et des informations dans des autres services et exposant tous les techniques de recouvrement ou aménagement lors de la prévision. Ce sont des séquences de tableaux présentant les budgets de l'état et toutes les situations de la solde de la présidence, des Ministères existants et la technique de prévision et aménagement de crédit par décret.

L'élaboration du plan de l'étude suit une démarche comme suit :

Premièrement, il est mieux de connaître la situation et l'application des méthodes utilisées au suivi et prévisions des crédits alloués au rémunération des agents de l'état. D'ailleurs, on arrive à connaître les différentes méthodes et techniques de la gestion de la solde des agents locaux et à l'étranger. La connaissance de cette méthode est importante pour pouvoir connaître et appliquer leur méthode de la gestion des crédits au solde et des pensions.

Deuxièmement, et après avoir connu la situation de Suivi et Prévision de dépense de la solde et des pensions et les méthodes utilisées. La deuxième partie va porter sur l'analyse de l'existant c'est-à-dire explication des faits, causes et conséquences de risque opérationnel de la suivi et prévision. Nous allons analyser et diagnostiquer le modèle d'élaboration de programme

budgétaire et les méthodes en les faisant détailler à fin de connaître les points faibles qui est la source des problèmes. Au niveau de communication, puis, au niveau de méthode de suivi et des prévisions des dépenses de la solde et pensions afin de connaître les sources des problèmes et les risques sur l'existence des problèmes successifs de manque de crédit liés aux dépenses de la solde et des pensions et ses impacts.

Finalement, et après avoir vu la situation et les points faibles , source des problèmes de manque de crédit, la troisième partie qui est la dernière, sera consacré pour les propositions d'amélioration et une étude de recherche de solution et de recommandation est nécessaire pour contribuer à chercher des méthodes stratégiques à l'établissement de programme et l'amélioration des méthodes de suivi et prévision des crédits alloués à la rémunération des agents de l'Etat en exécution et ceux qui partent en retraite à la résolution de ces problèmes et à l'application des nouvelles méthodes de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions des agents de l'état. Nous allons voir quelles sont les bonnes méthodes adoptées à renforcer et les faiblesses à améliorer dans la méthode de suivi et prévision des crédits solde et pensions et en matière de gestion de renflouement.

## **PREMIERE PARTIE**

### **CADRE GENERAL DE L'ETUDE**

La connaissance du contexte de sujet est le principal objet de cette première partie. Généralement, avant d'exposer et de discuter un sujet, il faut définir les mots clés et essentiels et d'en expliquer dans le but de la compréhension. Dans notre cas, l'idée générale du thème se trouve dans les expressions suivantes :

La méthode de Suivi et prévisions des dépenses de la solde et des pensions des agents de l'Etat.

Nous allons voir dans la première partie la présentation du Ministère des Finances et du Budget en faisant apparaître son historique, son organigramme et ainsi la description de l'hiérarchie la division ou le branche de ce Ministère et la structure organisationnel. Ensuite, nous allons entamer à une théorie générale du compte solde et pensions avec les procédures de travail et les contrôles.

Puis, nous allons consacrer sur l'intégration des tâches des organes internes et externes du Ministère et enfin, la gestion de suivi, le technique de gestion prévisionnelle et les principes budgétaires.

## CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISATION

Il est mieux de connaître la présentation générale de l'organisation au sein du MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET pour savoir l'évolution historique, les organigrammes de ce Ministère en général, pour connaître les tâches et attributions des agents qui gère le suivi et prévision de la solde et des pensions, la description du compte solde et pensions et enfin, nous allons voir les procédures existants qu'on doit suivre et respecter.

### SECTION I : La présentation générale du ministère des Finances et du Budget

Nous allons voir tout de suite l'évolution historique du MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET pour connaître son évolution organisationnelle auparavant jusqu'à nos jours ainsi que les tâches des agents et la description du compte solde et des pensions.

#### 1.1 L'évolution historique du Ministère des Finances et du Budget

A Madagascar auparavant, le Ministère des Finances et du Budget se partageait en deux : le « Ministère du Budget » et le « Ministère des Finances et d'Economie » au financement et au développement de notre économie.

Après, à cause de l'intégration de travail, le Ministère est devenu MINISTÈRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU BUDGET nommée MEFB.<sup>1</sup>

En 01 Juin 2004, il y avait création, organisation et fonctionnement de l'Inspection Générale des Finances.

En 24 Juin 2006, il y avait une nomination des Ordonnateurs Secondaires de la Solde et des Pensions auprès de la MEFB

Actuellement, il devient MFB en raison de détachement de branche de l'Economie au Finance et du Budget par la nouvelle organisation à la bonne gestion des finances publiques de Madagascar.

Le 27 Février 2007, l'organisation générale du Ministère des Finances et du Budget est fixée comme suit :

- le cabinet du Ministre
- le secrétaire général
- l'inspection générale des Finances

---

<sup>1</sup> SOURCE : Archive du Ministère des Finances et du Budget

- la direction générale de l'audit interne placée sous l'autorité directe du Ministère
- le contrôle Financier placé sous la tutelle et le contrôle technique du Ministre
- des structures organisées en service dirigé par un chef de service et sous l'autorité directe du Ministre :
  - l'Unité de Politique fiscale
  - le secrétaire particulier

En 12 Février 2008, il y a un rattachement des postes de comptables secondaires

Chaque année se forme les attributions du Ministère des Finances et du Budget ainsi que l'Organisation générale de son Ministère.

En 07 Septembre 2010, il y a exécution de la Loi de Finance Rectificative 2010 et clôture des opérations de Gestion 2010 et des comptes recettes et dépense du Budget générale de l'Etat et le Budget annexe.

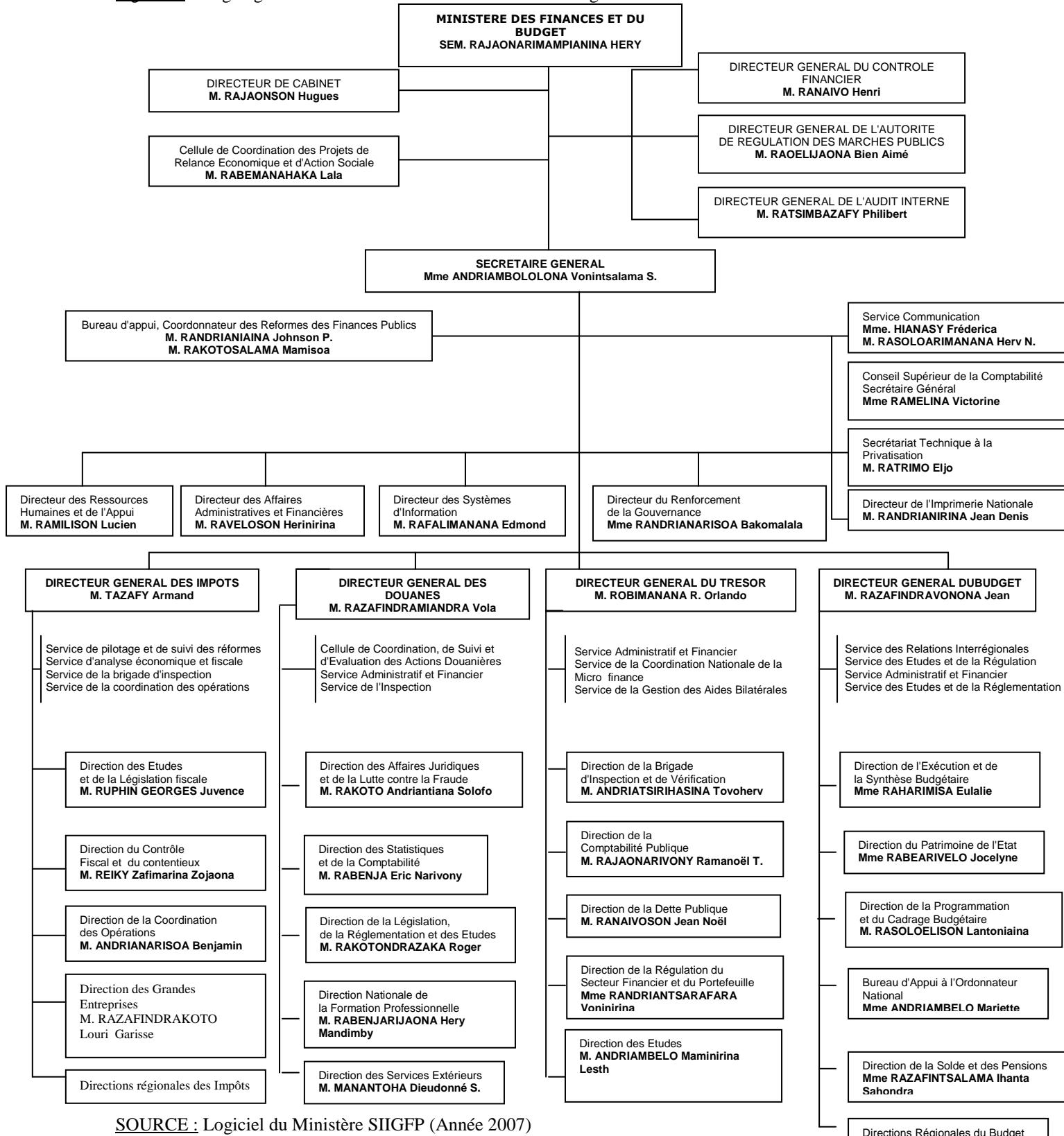
Le MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET est un Ministère clé de Madagascar considéré comme poumon de développement car tout fonctionnement des Ministères et des autres institutions publiques y dépend.

Jusqu'à nos jours, LE MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET tient encore une place importante parmi les autres ministères et institutions publiques et évolue dans l'espace car il dispose des annexes implantés à Ambohidahy et dans d'autres régions au développement financières de la politique, de l'économie, de la culture et sur le plan social de Madagascar. Il dirige la gestion du budget de l'Etat liée aux Opérations et au rémunération « Solde et Pensions » des agents de l'Etat en exécution et en retraite qui compte de 96 559 fonctionnaire local l'année 2010, Hauts emploi de l'Etat de 101 032 et près de 300 Personnels extérieurs en 2010 et 334 pour l'année 2011.

## 1.2 La structure organisationnelle du Ministère des Finances et du Budget

Voici l'organigramme entier du Ministère des Finances et du Budget ainsi que les quatre directions qui composent ce Ministère.

Fig.N°1 : L'organigramme du Ministère des Finances et du Budget



SOURCE : Logiciel du Ministère SIIGFP (Année 2007)

### 1.2.1 Description des taches de l'hiérarchie supérieure

Le Ministère des Finances et du Budget est dirigé par le Ministre Hery RAJAONARIMAMPIANAINA. Il gère la politique général pour la gestion du Ministère avec les appuis du Directeur de cabinet, du Cellule de coordination des projets de relance économique et d'action social et sur le plan financier, ses appuis sont le Directeur Général du contrôle financier, Directeur Général de l'autorité de régulation des marchés publiques et le Directeur Général de l'audit interne.

Le Secrétaire Général tient une position sous l'hiérarchie du MINISTRE DES FINANCES ET DU BUDGET qui exerce une place importante dans le fonctionnement de l'administration Ministériel. Il dispose plusieurs service d'appuis comme le Bureau d'appui, coordonnateur des reformes des finances publics, la Service communication qui exerce l'administration du système de communication sur l'information destiné à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère, le Conseil supérieur de la comptabilité secrétaire générale, la Secrétariat technique de la privatisation et la Directeur de l'imprimerie Nationale.

Les subordonnées du Secrétariat général sont le Directeur des Ressources Humaines et Appuis qui exerce la gestion des personnels du MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET, la Directeur des affaires administratives et Financières qui gère la gestion de comptabilité et de l'administration en général et financière au bon fonctionnement de la gestion administratives et financières du ministère.

### 1.2.2 Description du Direction du Budget

Les services d'appui du Directeur Général du Budget qui se positionnent sous le Secrétariat général sont le Service des relations interrégionales, le Service de l'étude et de la régulation, le Service administratif et financier et le Service des études et de réglementation.

Les subordonnées du Directeur du Budget sont la Direction de l'exécution et de synthèse budgétaire, la Direction du patrimoine de l'état, la Direction de la programmation et du cadrage budgétaire, le Bureau d'appui de l'ordonnateur national, la Direction de la solde et des pensions sur la gestion de la solde et des pensions et les Directions régionale du Budget.

### 1.3 Les quatre branches de direction du MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET

Le MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET regroupe les quatre (4) directions suivantes qui ont chacun des activités spécifiques mais complémentaires :

- *Direction Générale du Budget*

C'est dans ce direction qu'on trouve la gestion du Budget d'investissement pour le développement financière et économique de Madagascar, du Budget de fonctionnement au bon déroulement des activités de tous les Ministères et institutions publiques existants dans notre pays et le Budget alloué au Solde<sup>2</sup> et au Pensions<sup>3</sup> des agents de l'Etat internes et les représentants à l'extérieur en exécution et des agents de l'Etat en retraite.

- *Direction Générale de l'Impôt*

Cette direction gère tous ce qui concerne la collecte d'impôt venant des personnes morales et personnes physiques, l'évaluation l'impôt, l'IRSA,...au gonflement du budget général de l'Etat pour favoriser la capacité de financement des moyens de développement de Madagascar.

- *Direction Générale de Trésor*

Chargé au paiement des dépenses de fonctionnement, d'investissement et de Solde et Pensions après respect de control et circulation des procédures d'engagement, de liquidation et d'ordonnancement ou d'émission

- *Direction Générale de Douane*

Cette direction dirige l'activité et l'opération Douanières de Madagascar sur l'import et l'export.

Le MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET est un Ministère clé car la développement de la vie des institutions et des Ministères existants à Madagascar dépend de ce Ministère en matière de crédit offert au Budget de financement, au Budget d'investissement et au Budget alloué au Solde et aux Pensions des agents de l'Etat.

---

<sup>2</sup> Rémunération mensuelle des agents de l'Etat en exécution

<sup>3</sup> Rémunération mensuelle des agents de l'Etat en retraite

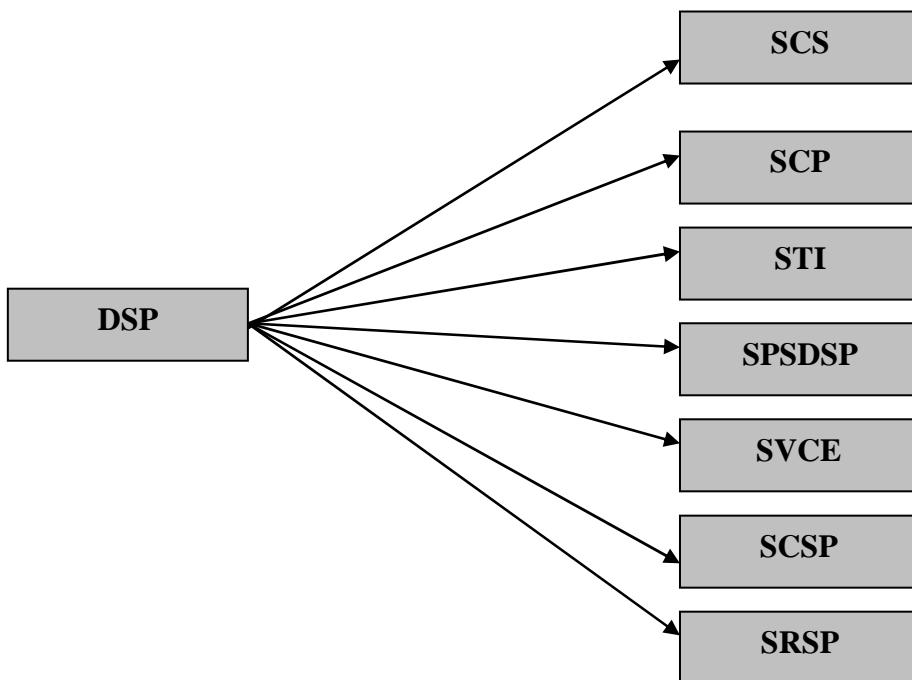
## SECTION II : La subdivision du département Solde et Pensions

La direction solde et pensions regroupe plusieurs divisions qui ont chacun des tâches spécifiques mais complémentaires. Nous allons voir toute de suite les divisions de cette direction.

### 2.1 Les services existants au niveau de la direction Solde et Pensions

La division solde et pensions sous la direction de la Solde et Pensions se présente schématiquement comme suit :

Figure N°2 : La division de la direction Solde et Pensions



SOURCE : Logiciel du Ministère SIIGFP

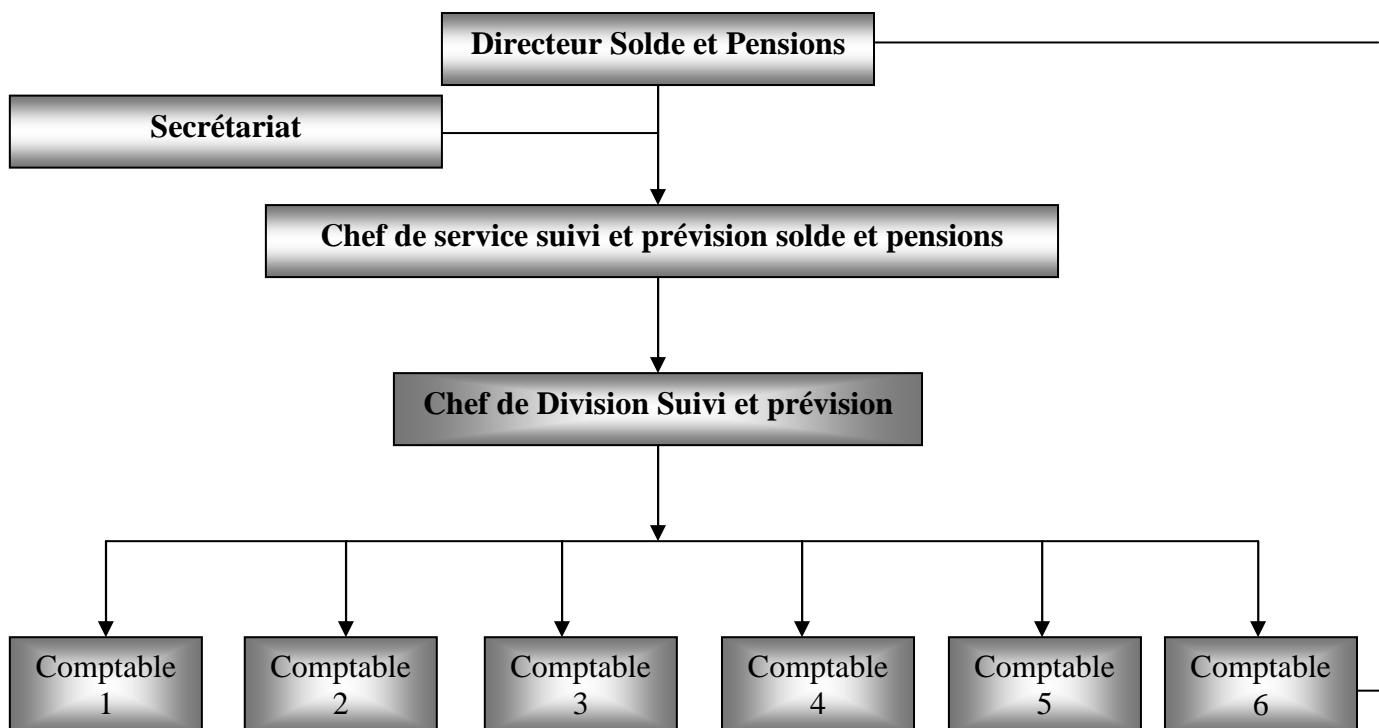
Le service central de la solde et des pensions (SCS et SCP) est sous contrôle du Directeur de la solde et des pensions. Ces divisions gèrent la gestion de la solde et des pensions, la pratique des procédures solde et pensions. Le service de traitement informatique ou STI se place aussi sous le contrôle du DSP en établissant le traitement informatique des données de la Solde et des Pensions ainsi que l'établissement des bulletins de solde et pensions. La direction contrôle aussi la fonctionnement du service suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions (SPSDSP) pour connaître le fonctionnement des comptes et les mouvements des dépenses des Ministères et des institutions publiques et ainsi, le service des Visas et Contrôle des Effectifs pour savoir les effectifs des agents de l'Etat. Le service contentieux de la solde et des pensions ainsi que les services régionaux de la solde et des

pensions sont donc regroupés sous la direction solde et pensions pour être juridique et pour avoir des informations concernant la solde et des pensions. Toutes ces divisions sont complémentaires au bonne fonctionnement de la direction solde et pensions.

## 2.2 La structure organisationnelle du service suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions

L'organigramme interne du service suivi et prévision sous la direction de la Directeur de la Solde et Pensions et la Chef de service suivi et prévision solde et pensions s'effectue comme suit :

Figure N°3 : L'organigramme du Service suivi et prévision



SOURCE : Investigation personnelle (Année 2010)

Sous le contrôle du Directeur solde et pensions qui a un Secrétariat et un Chef de service comme subordonnée, le Chef de division suivi et prévision possède six (6) comptables dont l'un est rattaché directement au Directeur Solde et Pension comme son assistance mais participe aussi à l'établissement des méthodes de suivi et prévision. Ces comptables possède chacun ses tâches spécifiques mais complémentaires et sous control de son Chef pour bien fonctionner le suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions des agents de l'Etat.

## 2.3 La description des tâches

La description des tâches à partir de l'hiérarchie supérieur jusqu'au subordonnée s'effectue comme suit :

### 2.3.1 Les missions et attributions du Directeur de la Solde et des Pensions :

Premièrement, elle participe à l'exécution du budget voté par l'Assemblée Nationale et relatif à la Solde et au Pension et de concevoir la politique globale en matière de gestion financière du personnel de l'Etat. Puis, elle gère les fichiers mensuels de la Solde et des Pensions et la Préparation des états de paiement et de la maintenance de la Base de Donnée des Personnels de l'Etat et finalement, elle effectue la mise à jour de la Situation des effectifs et des crédits relatifs à la Solde et au Pension

### 2.3.2 Les missions et attributions du Chef de service suivi et prévision solde et pensions :

Premièrement, le chef de service prépare le matériel du projet le Loi de Finance en matière des dépenses de Solde et des Pensions et de prévoir la masse salariale. En tant que Chef de service, il suit aussi des dépenses de la Solde et des Pensions et gère les Personnels extérieurs et la régularisation de toutes les dépenses de Solde.

Deuxièmement, il participe à l'élaboration des projets et des arrêtés portant mouvement des crédits de Solde et des Pensions ainsi que la validation des services précaires (Non fonctionnaires) et l'émission d'ordre de recette (validation<sup>4</sup>, trop perçus, versement CPR et CRCM) et finalement, le Chef de service contrôle le versement et reversement des cotisations.

### 2.3.3 Les missions et attributions du Chef de Division :

Tout d'abord, le Chef de Division gère le suivi et la prévision de la solde et des pensions par mois par Ministère de tous les agents de l'Etat en exécution en faisant le contrôle du compte Solde et pensions et la récapitulations et après avoir établit la comparaison des chiffres par les comptables subordonnées concernant la solde et accessoires, les parts individuels et les parts contribuables, il prend charge de ses finalisations. Ensuite, il contribue à la résolution de toute forme des problèmes liés à l'activité de suivi et prévisions et en plus, il aide le Coordonnateur administratif et technique. Le Chef de division participe à la préparation de la mise en œuvre de la Loi de Finance Rectificative si il y en a au cours de l'année. En outre, il cherche les moyens et techniques de suivi et prévision des dépenses de la

---

<sup>4</sup> Transformation du CNAPS en CPR ou CRCM

solde et des pensions et la tirage et collecte de l'IRSA en cas de besoin de la direction générale des impôts.

#### 2.3.4 L'activité du Premier Comptable:

Il dirige le bon fonctionnement de la méthode de suivi et prévision du compte 6062 du Plan Comptable des Opérations Publiques ou PCOP qui est une Caisse de Retraite Civile et Militaire à Part Contribuable ou part patronal appelé aussi CRCM<sup>5</sup> et au taux de 16% et le compte 6063 qui est une Caisse de Prévoyance de Retraite Part Contribuable appelé aussi CPR<sup>6</sup> au taux de 6%. Il étudie aussi les opérations des comptes Pensions. Ces deux (2) cotisations sont à la charge de l'Etat au recouvrement des Pensions des Agents de l'Etat.

#### 2.3.5 L'activité du Deuxième Comptable :

Il effectue la création et la formalisation des lettres comme le demande de projet de décret portant virement de crédits de solde inscrits au budget d'exécution de la loi des finances 2009, le demande de création d'un poste budgétaire pour l'intégration d'un agent EFA, le lettre au projet de circulaire d'Exécution du Budget 2010, la note d'Autorités Supérieurs et toutes autres lettres concernant la solde et les pensions.

La ligne de circulation se présente comme suit :

Lettre → Chef de Division → Directeur de Solde et des Pensions

#### 2.3.6 L'activité du Troisième Comptable :

Le troisième comptable étudie le suivi et prévision du compte solde 6011 qui est le Compte Solde et Accessoires du PCOP 2006. Il contrôle le mouvement des dépenses de la solde et la suffisance du crédit alloué à ces dépenses.

#### 2.3.7 L'activité du Quatrième et Cinquième Comptable :

Ces deux (2) Comptables effectuent le suivi et la prévision du rubrique 770 qui est le Compte de la Part Individuel du CRCM au taux de 4% et aussi le rubrique 772 qui est le Compte de la Part Individuel du CPR au taux de 3%. Ces deux (2) rubriques sont payés par chaque agent en exécution pour couvrir ses Pensions.

---

<sup>5</sup> Cotisation des agents de l'intégré ou Caisse de Retraite Civil et Militaire

<sup>6</sup> Cotisation des agents de l'Etat non intégré ou Caisse de Prévoyance de Retraite

### 2.3.8 L'activité du Sixième Comptable :

Elle est en relation directe avec la DSP comme assistance et à la circulation et au bon fonctionnement des activités du SPDSP et elle se positionne sur la ligne des subordonnées pour ses activités communes avec les autres comptables. Appui les autres comptables sur le bon fonctionnement de la suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions.

## **SECTION III : Description générale de la Solde et des Pensions**

Nous allons voir premièrement les caractéristiques des dépenses de la Solde et ses accessoires qui sont des crédits annuels alloués à la rémunération des agents de l'Etat encore en exécution.

### 3.1 Les caractéristiques de la solde

#### 3.1.1 Les dépenses de la solde :

La variation des dépenses mensuelles solde c'est-à-dire l'augmentation ou la diminution des dépenses dépend les différents dépenses de la solde qui sont groupés comme suit:

##### 3.1.1.1 Les éléments fixe de la solde :

###### 3.1.1.1.1 Rémunération :

Les dépenses liées directement à la rémunération sont le traitement indiciaire soumis à retenue pour pension, l'indemnité d'éloignement, la prestation familiale, l'indemnité de transport et l'indemnité de scolarisation.

###### 3.1.1.1.2 Droits et avantages sociaux :

Autre que la rémunération, il y a le droit à une pension de retraite, l'indemnité de logement, la prise en charge des frais médicaux ainsi que des frais d'hospitalisation, la prise en charge de l'évacuation sanitaire. En outre, En cas de décès de fonctionnaire, il y a le secours au décès (équivalent à 12 mois de solde), la pension de veuvage et la pension d'orphelinat en faveur des ayants droits. En plus, il y a le droit à une indemnité d'installation de retraite, à jouissance immédiate, calculée proportionnellement aux années de services effectifs et ne dépassant pas 12 mois du dernier salaire.

Ces éléments fixes font variés le montant des dépenses mensuelles de chaque Ministères et institutions publiques en plus des éléments variables que nous allons entamer tout de suite.

### 3.1.1.2 Les éléments variables de la solde :

Les éléments variables sont ceux dont bénéficie l'agent de l'Etat en fonction de la nature de ses fonctions et de ses performances et qui fait changé le montant des dépenses. Ce sont des primes liées à la performance et au mérite, l'indemnité représentative de frais, l'indemnité pour des services supplémentaires, l'indemnité de résidence au zonage, calculée sur la base de l'indice de traitement, l'indemnité de risque, de sujexion, d'habillement , de technicité, de stage et de spécialisation intérieures et extérieures. En outre, il y a la rente d'invalidité, l'indemnité de recherche et la prime d'encadrement.

Ces éléments variables constituent le mouvement du montant des dépenses de la solde mensuelles.

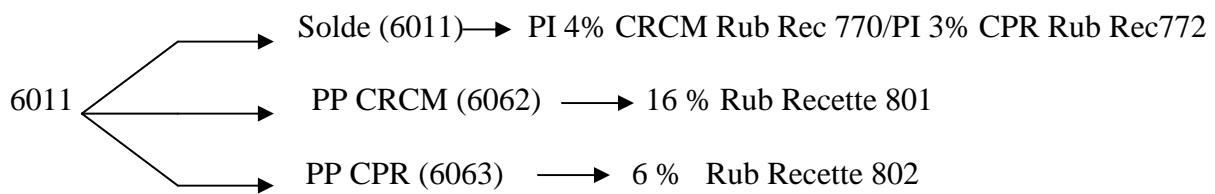
Ces éléments (Fixe et Variables) sont l'objet du mouvement des dépenses mensuelles à la rémunération des agents de l'Etat en exécution répartit dans chaque Ministères et institutions publiques.

### 3.1.2 La description du compte solde destinée à la méthode de suivi et prévision

Le compte solde se positionne dans la catégorie 2 et possède des rubriques parts individuelles et on peut évaluer parallèlement les parts patronales.

#### 3.1.2.1 Les rubriques :

Les composantes du compte solde s'effectuent schématiquement comme suit :



Le compte solde 6011 dans le PCOP 2006 est les rémunérations mensuelles des agents de l'Etat en exécution. Il possède la rubrique recette 770 CRCM au taux de 4% qui est une part individuelle payée directement par des agents de l'Etat comme ses participations à la cotisation pour ses pensions et la rubrique recette 772 CPR au taux de 3% qui est une part individuelle payée par des agents non intégrés à titre des cotisations pour leurs pensions. Le compte 6062 CRCM au PCOP 2006 qui est une part patronale au taux de 16%, est payé par l'Etat pour des agents intégrés comme leurs cotisations patronales. Il possède une rubrique recette 801 et le compte 6063 CPR au PCOP 2006 est la part patronale payée par l'Etat en

titre de cotisation pour des agents non encore intégrés au taux de 6%. Ce compte possède une rubrique recette 802.

Ces comptes sont regroupés dans la solde car ce pour des agents en exécution qui reçoivent des rémunérations mensuelles et payent des cotisations mensuelles.

### 3.1.2.2 La position du Journal de compte Solde

La position du compte solde à l'imputation budgétaire<sup>7</sup> se présente comme suit :

Il constitue comme un journal de compte mais la différence est la présence de l'Autorisation d'Engagement (AE) et le Crédit de Paiement (CP).

#### Imputation Budgétaire

00 Budget Général

00-81-9-110-00000

		AE	CP
2			
	6011		
	10-001-001-A		
	6062		
	10-001-001-A		
	6063		
	10-001-001-A		

2 : Catégorie de Solde

SOURCE : Circulaire N° 07 MFB/SG/DGB/DESB 31/12/09 en vigueur pour l'Année 2010

L'autorisation d'engagement solde 6011 ou CRCM 6062 ou CPR 6063 s'effectue dans ce journal pour bien contrôler le mouvement des comptes. Les comptes soldes sont groupés dans la catégorie 2. Le 9 représente la solde et le deux zéros (00) est le budget général. Le 81 concerne le Ministère ou institutions publiques.

Avant 2007, l'Autorisation d'Engagement est égale au trois fois supérieurs au Crédit de paiement mais à partir de l'année 2007, l'Autorisation d'Engagement égale au montant du Crédit de Paiement. Cette modification est due au politique monétaire de l'Etat.

Le compte Solde 6011 incluant des parts individuelles CPR ou CRCM est le compte des agents de l'Etat Contractuels ou Intégrés.

---

<sup>7</sup> Placement par ordre des comptes

Le compte 6062 CRCM est la cotisation part patronal pour ceux qui sont déjà intégrés et qui sont les fonctionnaires et le compte 6063 CPR est la cotisation part patronale pour ceux qui sont encore contractuels, non validé, à l'exécution et au fonctionnement de l'administration de l'Etat.

### 3.2 Les caractéristiques des pensions

Les pensions sont des sommes reçus par des agents de l'Etat partis en retraite après son exécution. C'est le fruit des cotisations des agents payées durant leur période d'exécution. Les dépenses des pensions sont multiples.

#### 3.2.1 Les dépenses des pensions

Les dépenses des pensions se divisent en deux selon la nature, position et la situation actuelle des agents de l'état.

##### 3.2.1.1 Pension CPR

Ce sont des sommes des cotisations des agents non encadrés (auxiliaires, ELD, Contractuels) durant sa période d'exécution soit 15 ans de service effectif et 45 ans d'âge, soit 25 ans de service effectif (sous condition d'âge) et soit 55 ans d'âge (sans condition de service).

##### 3.2.1.2 Pension CRCM :

Ce sont des sommes des cotisations pour les personnels encadrés et se présente comme suit :

- Secours au décès :

Montant à payer en cas de décès de l'agent de l'Etat pour sa famille.

- Dernier arréage :

Montant que l'héritier a le droit de recevoir la pension des agents mort entre le 01 jusqu'au 18ème jours du mois

- Pensions alimentaires :

Ce sont des pensions pour les divorcés qui possèdent un enfant à nourrir et c'est le tribunal qui a le droit de prendre la décision.

- Remboursement de cotisation :

Somme de cotisation à offrir pour ceux qui ne remplissent pas les conditions d'obtention d'une pension (15 ans de service).

- Opposition au Pension :

Achat de matériel mais le paiement s'effectue à l'aide de la retrait l'échelon au pension.

- Pécule de reforme :

Somme pour les Officiers, Sous Officiers ayant accompli moins de 15 ans de service civil et militaire et révoqué pour mesure disciplinaire.

Somme pour les militaires sous contrat ayant accompli plus de 15 ans de service civil et militaire qui sont placés en position de reforme autrement que pour raison de santé.

- Pension de veuvage et d'orphelinat

Somme pour le veuf (ve) et enfant mineur (orphelin) légitimes (-21 ans).

- Rente d'invalidité

Somme pour les agents encadrés mis à la retraite avant la limite d'âge réglementaire pour inaptitude physique.

- Pension d'ascendant

Somme pour le père et mère des militaires célibataires décédés en activité.

- Validation des services non encadrés

Procédures permettant la prise en compte des services auxiliaires dans le calcul des années servant de base à la liquidation d'une pension CRCM.

- Indemnité d'Installation à la retraite

Somme pour tous fonctionnaires admis à la retraite.

- 25 ans de service effectif au moins sans condition d'âge
- 15 ans de service effectif au moins sans condition d'âge
- Moins de 15 ans de service effectif et âgé entre 45 et 55 ans

### 3.2.2 La description du compte Pension destinée à la méthode de suivi et prévision

Les pensions sont considérées comme une caisse unique des cotisations des agents de l'Etat en retraite et se situent dans la catégorie 3.

#### 3.2.2.1 SOA Pension

Nature	Compte	SOA
CRCM	6521	02-23-0-240-00000
CPR	6522	02-23-0-243-00000

La SOA ou Service Opérationnel d'Activité est comme des codes dans chaque Ministère et institutions publiques.

### 3.2.2.2 Les rubriques

Ces comptes pensions 6521 et 6522 comprennent chacun des parts individuelles et des parts patronales qui sont des cotisations déjà payés par les agents durant leur période d'exécution de son travail et présenté par les rubriques suivants :

CRCM → 770 (PI) et 801 (PP ou PC)

CPR → 772 (PI) et 802 (PP ou PC)

Les parts cotisées par les agents et par l'Etat ne couvrent pas réellement les dépenses des pensions offertes par la Loi de Finance donc nécessite de RENFLOUEMENT<sup>8</sup> et c'est l'Etat qui y supporte à l'aide de son compte de renflouement N° 6552 dans le PCOP 2006 de l'Etat.

### 3.2.3 Le recouvrement par le compte de renflouement N° 6552 du PCOP 2006

Voici quelques formules d'obtention des dépenses des pensions :

Renflouement +770 + 80 = Dépense des Pensions

Renflouement +772 + 802 = Dépense des Pensions

Le renflouement est le compte spécial de l'Etat pour combler la part individuelle et la part patronale de chaque agent de l'Etat pour couvrir leurs dépenses des pensions annuellement.

## 3.3 Les moyens et procédures

Les moyens de contrôle sont importants pour bien contrôler la régularisation des comptes et pour avoir la transparence.

### 3.3.1 L'objectif général des moyens de Contrôle

Les contrôles internes des dépenses sont, principalement, ceux qui interviennent tout au long de la chaîne de la dépense. Le contrôle financier tient un rôle majeur dans la vérification des pièces, de l'exactitude des montants et du contrôle à posteriori sur la réalité auprès des ordonnateurs et sur la comptabilisation.

A ce titre il vérifie premièrement la régularité de la proposition d'engagement des dépenses au regard des autorisations budgétaires puis, l'exacte imputation de la dépense c'est-à-dire que chaque dépense doit être rattachée à une ligne budgétaire. En outre, il vérifie la disponibilité

<sup>8</sup> Compte spécial de l'Etat pour recouvrement

des crédits, l'exacte évaluation des dépenses et finalement, la conformité de l'engagement aux lois et règlements (lois de finances, budget d'exécution, circulaires...) toutes les pièces justificatives de la dépense.

### 3.3.2 Les différents types des moyens de Contrôle

Les moyens de contrôle sont multiples. Par le logiciel des Ministères ou SIIGFP pour contrôler les dépenses mensuelles de la Solde des agents de l'Etat et le reste des crédits alloués au solde.

#### 3.3.2.1 Le logiciel du Système Intégré des Informations de la Gestion des Finances Publiques ou SIIGFP

C'est un moyen de développement d'un contrôle automatique d'information financière sur les dépenses de la solde de chaque Ministère et institutions.

#### 3.3.2.2 Au niveau de l'Engagement

Le CDE ou control des dépenses engagés sise à Faravohitra contrôle l'engagement des dépenses établit par chaque Ministère et institutions.

#### 3.3.2.3 Au niveau de liquidation, de l'ordonnancement et de l'émission

C'est l'Ordonnateur qui exerce la fonction de contrôle au niveau de la liquidation.

#### 3.3.2.4 Au niveau de paiement

Et au niveau du paiement au trésor, le contrôle de la sortit d'argent est le Comptable de Trésor. L'objectif est multiple comme l'allègement du contrôle a priori et de la chaîne de la dépense, l'amélioration de l'efficacité du contrôle exercé par le Contrôle Financier par un renforcement du contrôle du service fait et le renforcement de la responsabilité et de la capacité de gestion de l'Ordonnateur Secondaire.

Cette méthode de contrôle facilite la gestion du budget alloué aux dépenses de la solde et des pensions des agents de l'état et fait apparaître la présence de la Transparence et de la bonne gouvernance sur l'application et l'exécution.

### 3.3.3 Les procédures d'exécution du budget programme

La chaîne de la dépense est régie par des textes récents. Le degré de complexité de la chaîne mérite d'être apprécié au vu 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 la chaîne, qui comporte toujours le quatre (4) étapes classiques ci-dessous :

#### 3.3.3.1 L'Engagement

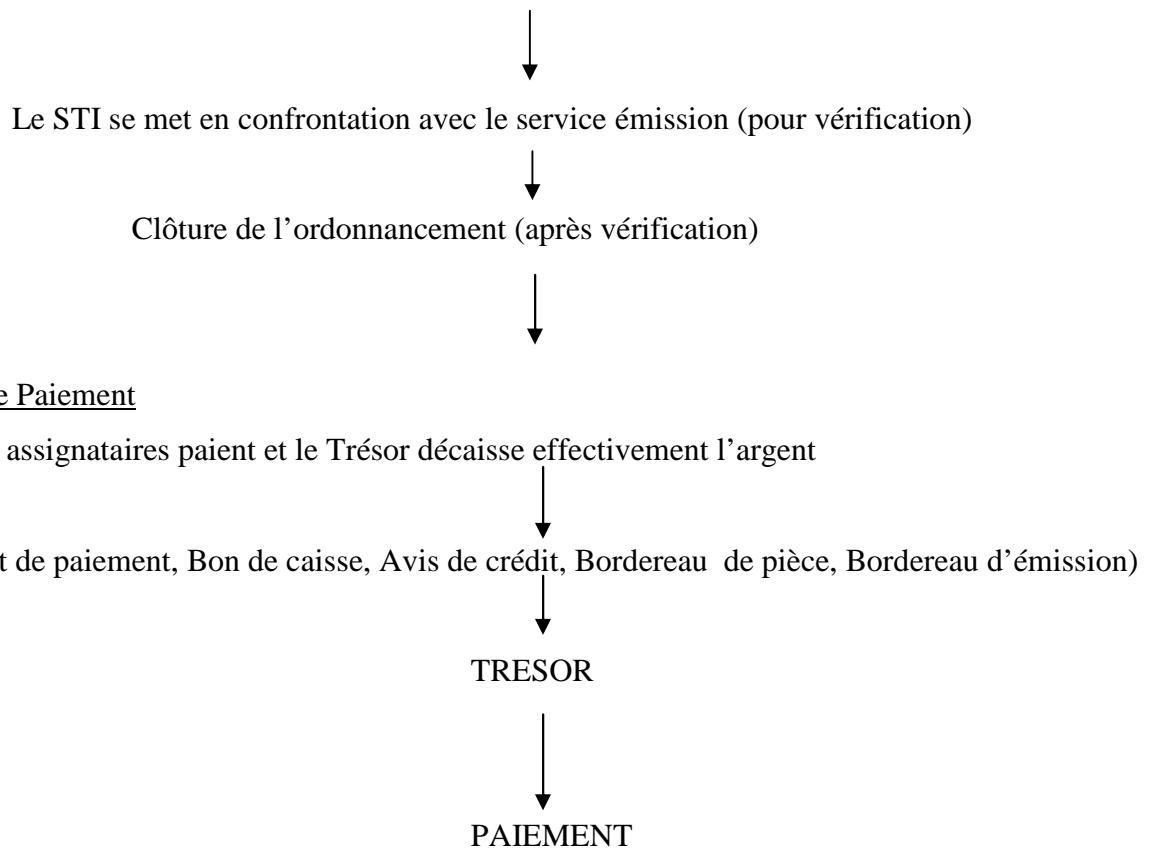
Acte par lequel l'Etat crée, contracte ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge. Les ordonnateurs principaux, délégués ou secondaires ont seule qualité pour engager les dépenses de l'Etat (Dépenses courantes de la Solde et des Pensions)

#### 3.3.3.2 La liquidation

Elle a pour objet de vérifier la réalité de la dette après certification de service fait et d'arrêter le montant de la dépense. Les dépenses de l'Etat (Solde et Pensions) sont liquidées par les ordonnateurs, sinon par les comptables du Trésor chargés du paiement.

#### 3.3.3.3 L'Ordonnancement ou Mandatement

Acte par lequel l'ordonnateur donne l'ordre au comptable public de payer une dette ou une dépense conformément aux résultats de la liquidation.



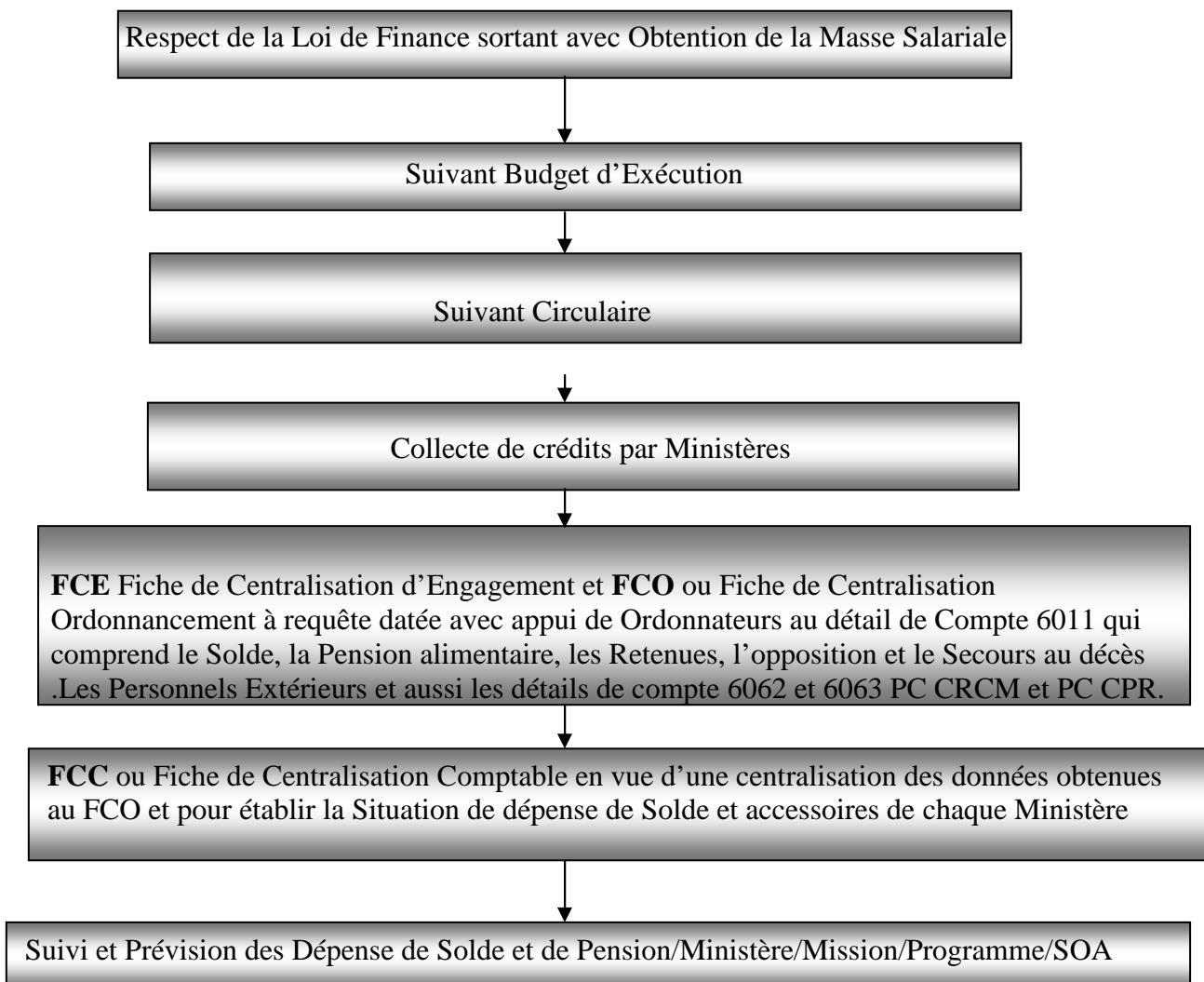
Il faut suivre cette procédure CHED pour qu'il y ait non seulement régularité mais plus de transparence et de bonne gestion de la solde et des pensions des agents de l'Etat. L'important est pour avoir une bonne relation de travail, intégralité des tâches de chaque direction qui y

exerce et pour pouvoir contrôler le mouvement de crédit alloué à la dépense de la solde et des pensions des agents de l'Etat.

### 3.3.4 Le fonctionnement des obligations à l'établissement de la méthode de travail à la suivi et prévision des dépenses de la solde et pensions

Avant de faire le suivi et prévision du compte Solde et Pensions, il y a des procédures et obligations à suivre et à respecter. Le schéma suivant nous montre ces procédures.

Figure N°4 : La procédure d'établissement de méthode de travail



SOURCE : Investigation Personnelle (Année 2010)

La méthode de travail de la service suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions doit respecter ce démarcbe pour pouvoir exercer, suivre et prévoir légalement l'utilisation du budget général de l'Etat concernant le Solde et ses accessoires de chaque agents en exécution et regroupé par Ministères.

## CHAPITRE II : MODELE D'INTEGRATION DES TACHES AVEC LES ORGANES

Nous allons voir les divisions et les organes internes et externes qui sont en collaboration étroite avec le service suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions. Ces organes possèdent chacun ses propres taches mais complémentaires.

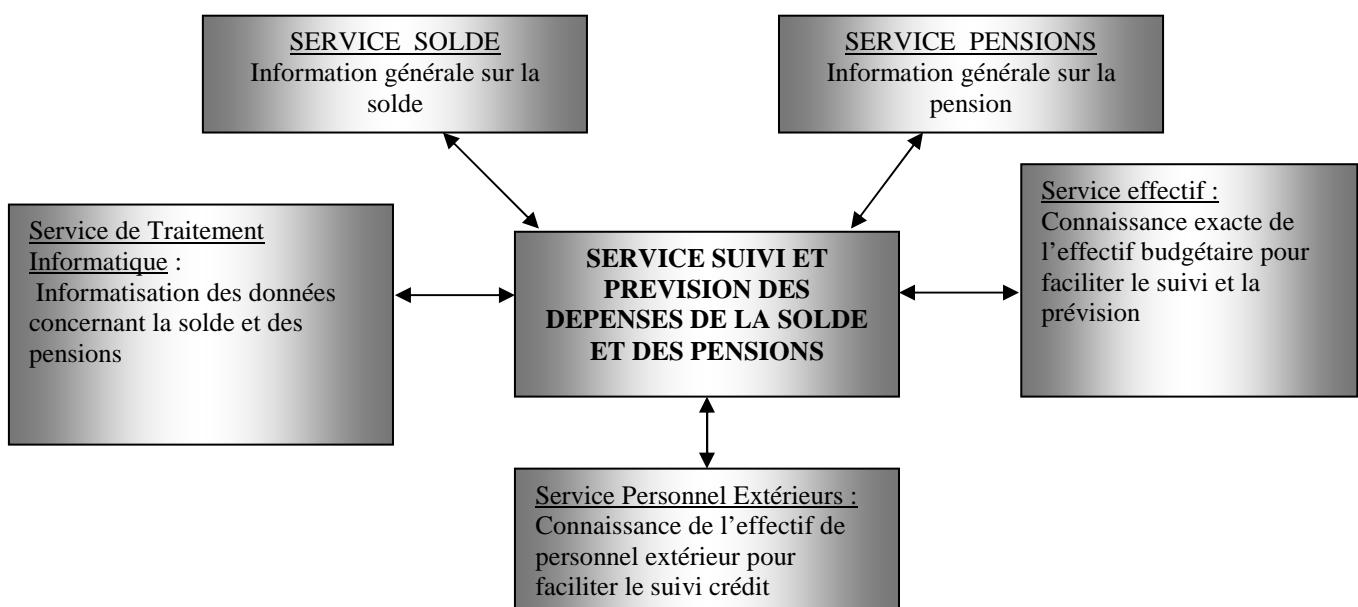
### SECTION I : Les organes internes rattachés avec le service suivi et prévision

L'intégration de travail au sein des organes internes de la solde et des pensions pour appuyer le service suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions en matière de la collecte d'information est important pour faciliter la déroulement des méthodes de suivi et prévision.

#### 1.1 La participation des services à la nécessité de l'intégration de travail

Le schéma suivant fait apparaître les autres services qui offrent des informations concernant la situation des agents, de la solde et des pensions à la collecte et à la réception des informations.

Figure N°5 : L'intégration de travail



SOURCE : Investigation Personnelle (Année 2010)

## 1.2 L'intégrité des tâches

Ce type de rattachement par des organes internes de la division de solde et des pensions facilitent le suivi et la prévision des dépenses de solde et des pensions. Le service de la solde et des pensions informe la situation de la solde et la situation des pensions, le service de traitement informatique traite automatiquement les informations et les données concernant la suivi et prévision de la solde et des pensions et établit le bulletin de solde et pensions des agents de l'état. Le service effectif compte le nombre des agents de l'état en exécution et ceux qui partent en retraite. La connaissance des effectifs est importante pour la méthode de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions pour avoir la logique et la raisonnablement de la méthode et même pour le service personnels extérieurs pour savoir les nombres des représentants de Madagascar à l'étranger comme les Ambassadeurs, les Consuls, les Attachées d'Ambassade pour faciliter la suivi et la prévision des dépenses de la solde et des pensions.

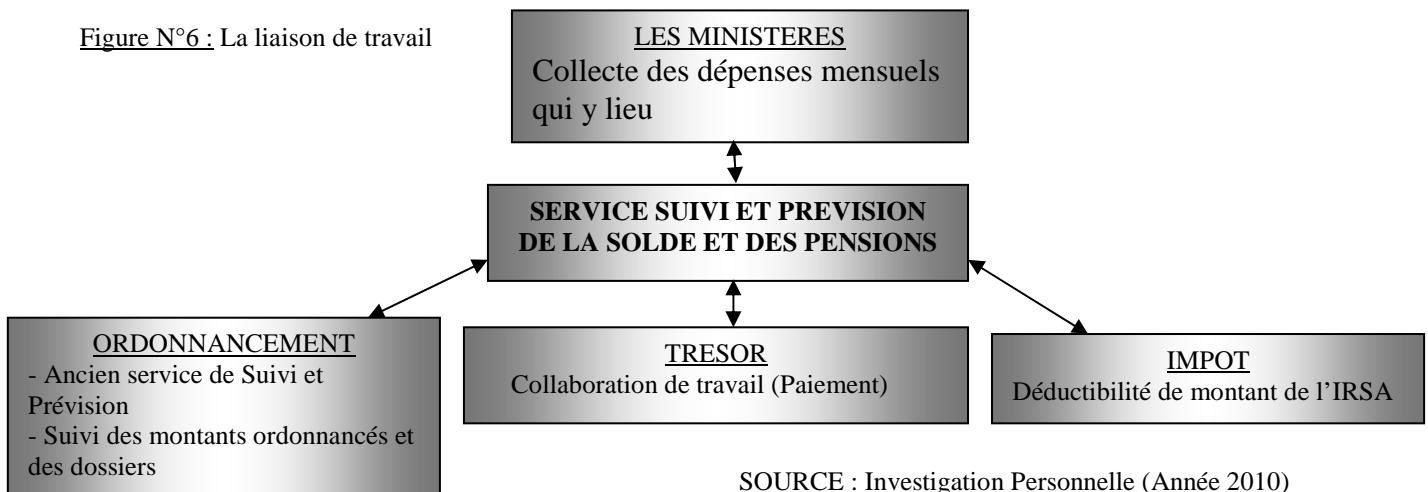
## **SECTION II : Les organes externes rattachés avec le service suivi et prévision**

L'intégration de travail au sein des organes externes de la solde et des pensions favorise la collecte et la réception des informations financière nécessaire au besoin et à l'établissement des méthodes de suivi et prévision.

### 2.1 L'échange d'information du compte solde et pensions

Le schéma suivant fait apparaître les services extérieurs qui offrent des informations concernant la solde et des pensions ainsi que l'IRSA .

Figure N°6 : La liaison de travail



## 2.2 Les besoins d'information financières

Ce type de rattachement par des organes externes de la service suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions facilite la communication, la complémentarité de travail et pour pouvoir poursuivre régulièrement l'utilisation des dépenses, conformité de montant de mandatement par l'Ordonnancement, la suivi et conformité de dépense qu'on doit payer par le Trésor et pour faciliter la collecte de montant de l'IRSA utilisée par la Direction Générale de l'Impôt.

## CHAPITRE III : CADRE THEORIQUE

Il est important de connaître l'importance et le procédé de suivi budgétaire et ce qui concerne la théorie générale sur la gestion prévisionnelle ainsi que la connaissance des principes attendus de la gestion des finances publiques.

### SECTION I : Le suivi budgétaire

Le suivi budgétaire en terme théorique et pratique s'effectue mensuellement pour bien contrôler les dépenses. Donc, il est important de l'étudier avant la préparation de toute analyse méthodique.

#### 1.1 L'importance du suivi

Chaque jour, les dépenses varient en fonction des besoins prévus ou imprévus. D'où la nécessité de suivre journalièrement le dépense. Donc, la méthode de suivi et prévision joue un rôle important de suivre les dépenses de crédit et d'y prévoir. L'importance est de premièrement, de connaître les mouvements des dépenses dans le but de bien observer et de bien contrôler la ligne des dépenses, deuxièmement, de découvrir la raison des variations des dépenses c'est-à-dire l'utilisation des dépenses et finalement, la suivi est le résultat de la méthode de prévision antérieure c'est-à-dire la technique de prévision de l'année précédente et on prend comme élément de base de prévision futur, les valeurs des dépenses durant le suivi de crédit de l'année encours.

#### 1.2 La technique de suivi budgétaire

Dans la gestion de budget, la période de son exécution commence par le début de l'année et se termine par le fin de l'année c'est-à-dire le début du mois de Janvier jusqu'au fin Décembre et que l'analyse budgétaire démarre en comparant les réalisation par ligne budgétaire par rapport au budget correspondant. Donc, tout d'abord, la technique de suivi courante s'effectue journalièrement dans le but de contrôler l'utilisation journalière des dépenses, puis la technique de suivi dans la gestion budgétaire se déroulera chaque mois pour connaître les variations mensuelles des dépenses et enfin, la technique de suivi mathématique

et raisonnable est d'appliquer le suivi annuel ou trimestriel ou semestriel dans le but de découvrir la moyenne mensuelle des dépenses à la préparation des méthodes de prévision.

## **SECTION II : La méthode de la gestion prévisionnelle**

La gestion prévisionnelle en terme théorique et pratique est considérée comme une étude bien formulée et raisonnée pour approcher approximativement les objectifs à la réalisation et pour avoir une sûreté de prévision.

### **2.1 La notion sur la gestion prévisionnelle**

Il est important de connaître tout ce qui concerne la gestion prévisionnelle pour découvrir son intérêt et pour savoir des techniques dans le but d'avoir l'avenir certain à fin d'avoir la fiabilité de prévision.

#### **2.1.1 *Objet***

La gestion prévisionnelle est la conséquence directe de la bonne gestion et qui conduit à la fixation d'objectif. Elle représente d'une façon parmi d'autre de maîtriser la gestion dans la mesure où elle assure la comparaison des objectifs à la réalisation.

#### **2.1.2 *Intérêt***

Elle permet de mettre en mesure la direction de prévenir les évènements au lieu de subir et de mettre évidence d'écart entre la réalisation et la prévision.

La gestion prévisionnelle permet aussi au dirigeant de réaliser au différent niveau de l'organisation l'équilibre idéale grâce au recours des différentes techniques quantitative de gestion telle que mathématique, statistique, recherche opérationnelle et probabilité (Prévision)

### **2.2 Le processus de la gestion prévisionnelle budgétaire**

#### **2.2.1 *En terme générale***

Le processus de la gestion prévisionnelle comporte essentiellement 3 étapes : Premièrement, l'élaboration des stratégies possibles. Ensuite, examen de ces stratégies et choix de l'une d'elle conduisant à l'objectif. Et finalement, planification conduisant à l'élaboration de donnée précise préétablie partielle ou globale les budgets à prévoir.

### 2.2.2 En terme technique

Le processus s'effectue comme suit, tout d'abord, l'identification des besoins en prévision. Puis, constitution d'un groupe fonctionnel pour appui technique, ensuite, la collecte des données par le groupe fonctionnel et application aux données la méthode de prévision appropriée. D'ailleurs, la communication de prévision et finalement, la comparaison des résultats réels et des résultats prévus

Pour être plus efficace, il faut avoir le dispositif d'un système veille stratégique renforcée par un dispositif de gestion prévisionnelle.

L'utilisation des outils informationnels ; qui est un ensemble structuré constituant le système d'information qui sous-entend en générale la décision et en particulier la gestion budgétaire ; facilite leur circulation et leur traitement. Il est fréquent de designer entre autre la gestion budgétaire comme un outil de gestion prévisionnelle

## 2.3 La technique de prévision

La technique de prévision regroupe des outils mathématiques et en statistique qui traite des données quantitatives et qualitatives.

### 2.3.1 Le modèle mathématique<sup>9</sup>

Le point de départ des techniques est constitué par une séquence historique de donnée à l'aide desquels on cherche à prévoir ce qui peut se passer dans les futurs immédiats et prochains.

En faite, ce type de technique de prévision repose sur l'hypothèse selon laquelle on peut trouver un certaine constance, une certaine loi dans ce qui s'est passé antérieurement. Il s'agit donc d'identifier cette loi, puis de l'utiliser comme base de la prévision pour la période à venir ce qui suppose qu'on admette que la loi est constaté sur au moins 2 périodes successives.

### 2.3.2 Le modèle statistique

Ce modèle se caractérise par le fait qu'il est en mesure de fournir des informations sur la confiance qu'on peut accorder à la prévision. Il convient de noter qu'après le test de corrélation, il faut déterminer l'intervalle de confiance qui est la fourchette à l'intérieur de laquelle, on sait que la valeur observées a autant de chance de se situer et peut s'élargir de manière spectaculaire lorsque l'on s'éloigne de la moyenne des données observées des

---

<sup>9</sup> SOURCE : Cour de gestion prévisionnelle Année 2008

observations. L'analyse de régression présente l'avantage d'employer un modèle statistique et permet d'évaluer la précision de cette prévision en terme de mesure statistique.

En résumé, l'écart du budget est la différence entre les charges réelles et Budget réelle.

### **SECTION III : Les principes attendus à la gestion budgétaire**

Il y a plusieurs principes que nous allons voir tout de suite et selon leur nature. Soit le principe de présentation et soit le principe de l'autorisation.

#### 3.1 Le principe de présentation

Pour permettre au Parlement d'exercer pleinement son pouvoir budgétaire, il est nécessaire que dans le budget soient rassemblées toutes les opérations budgétaires de l'Etat et ce dans un seul acte : C'est le Principe d'unité. Mais il est tout aussi nécessaire que dans la présentation interne du budget aucune dépense ou recette ne soit escamotée par le biais de compensations ou de contractions : Principe de l'universalité.

##### 3.1.1 Le principe de l'unité

Le principe de l'unité signifie que toutes les recettes et toutes les dépenses de l'Etat doivent être retracées dans un document unique qui puisse faciliter la lecture et la compréhension des opérations de manière globale et synthétique. C'est-à-dire que le vote du budget est un acte unique portant sur l'ensemble des recettes et des dépenses.

##### 3.1.2 Le principe de l'universalité

Ce principe se fonde sur l'idée qu'il faut rassembler, sans distinction, toutes recettes et c'est sur cette masse que l'on va imputer l'ensemble des dépenses.

#### 3.2 Le principe d'autorisation

Le budget est une autorisation de dépenses et de recettes donnée par le parlement au Gouvernement. Cette autorisation se transforme en pouvoir dès lors qu'elle est suffisamment précise. Ces éléments sont les principes de l'annualité, de spécialité et de sincérité.

##### 3.2.1 Le principe de l'annualité

Ce principe signifie que toute la vie financière de l'Etat soit se dérouler dans le cadre annuel. Les divers actes de prévision, d'adoption et de contrôle se font chaque année.

Ces trois signification sont premièrement, la loi des finances doit être votée chaque année, deuxièmement, l'autorisation de percevoir des recettes et d'engager des dépenses est donnée seulement pour un année considérée et finalement, la loi des finances de l'année doit être exécutée pour l'année donnée.

### 3.2.2 Le principe de la spécialité<sup>10</sup>

Ce principe signifie que les autorisations relatives aux dépenses sont spécialisées. Les crédits ouverts ne peuvent être utilisés que pour une catégorie de dépenses bien précises. Un crédit destiné à payer de personnel ne peut pas être utilisé à des dépenses de fourniture au bénéfice d'un service différent. Tel service de tel ministère est autorisé à engager une dépense jusqu'à tel montant pour tel objet particulier.

### 3.2.3 Le principe de sincérité

Ce principe implique une évaluation de bonne foi des charges et des ressources de l'Etat qui doit s'apprécier « compte tenu des informations disponibles et des prévisions qui peuvent raisonnablement en découler ». Elle implique également que les lois de finances doivent présenter de manière claire, lisible et exhaustive, l'ensemble des ressources et des charges de l'Etat, et que le solde budgétaire prévisionnel qui découle des évaluations de la loi de finances ne soit pas un solde fictif. Ce principe retient pour les lois de finances initiales ou rectificatives une définition souple du principe, qui tolère un marge d'erreur conséquente puisqu'un grand nombre de données restent encore incertaines (acte de prévision).

Il a 2 degrés d'exigences « Que les prévisions de recettes et dépenses soient établies suivant le réalisme des données sans intention de dissimuler, surévaluer, ni de détourner les recettes et les dépenses, ou en méconnaissance des autres principes et aussi, la sincérité impose un vérité et une exactitude des comptes ex-post s'agissant dans la loi de règlement ».

### 3.2.4 Le principe d'équilibre budgétaire

L'équilibre budgétaire signifie un équilibre entre les dépenses et les ressources. Compte tenu de l'augmentation des dépenses à la rémunération des agents de l'Etat, les cotisations n'apparaissent plus comme la seule ressource ou recette. L'Etat est obligé de recourir à d'autres procédés de financement. L'utilisation du compte de renflouement pour

---

<sup>10</sup> SOURCE : Cour de finance publique Année 2009

appuyer les crédits ouverts pensions CRCM est une effort pour avoir une équilibre entre les dépenses et les recettes au budget alloué aux pensions des agents de l'Etat

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Le MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET évolue organisationnellement et structurellement dans le temps et dans l'espace. La présence de la bonne gouvernance et la transparence est souhaitable par l'utilisation des moyens de contrôle à la suivi et gestion budgétaire et des procédures en vigueur sur l'exécution budgétaire et sur l'exécution de la suivie et prévision des dépenses de la solde et des pensions. L'intégrité des taches avec les autres organes favorise les tâches de suivi et prévision ainsi que la théorie générale sur le suivi et la prévision, et l'application des principes contribuent au développement organisationnel et stratégique de l'exécution de suivi et prévision.

**DEUXIEME PARTIE**

**ANALYSE DE L'EXISTANT**

Les agents de l'Etat sont considérés comme une machine qui fait fonctionner les administrations.

L'Etat joue un rôle important dans l'amélioration des budgets alloués au solde et aux pensions des agents en exécution et ceux qui partent en retraite donc, la gestion des méthodes de suivi et prévisions des rémunérations des agents de l'Etat est important et doit être opérationnelle. Mais quelquefois, même si on applique la méthode, on trouve encore des manques de crédit solde et pensions CRCM.

Voyons dans la présente partie alors la manière concernant la programmation Budgétaire de l'Etat Comment se manifestent-t-ils ? et les défauts et les impacts de la présence des programmes imprévus à la méthode de suivi et prévision solde et puis, nous allons passer sur l'analyse de la méthode de suivi et prévision solde et ses cotisations, ses résultats et ses faiblesses. Finalement, nous allons passer à l'analyse de la méthode de suivi et prévision pension et ses résultats, le problème de manque de crédit alloué aux pensions et après l'analyse de renflouement et la difficulté au recouvrement de caisse de retraite.

## CHAPITRE I : ANALYSE DE PROGRAMMATION BUDGETAIRE DE L'ETAT

Il est essentiel d'analyser dans ce chapitre l'élaboration du budget de l'Etat à la préparation de la loi des finances initiale et la présence des programmes imprévus qui a un impact au suivi et prévision solde et pensions des agents de l'Etat.

### SECTION I : Les moyens d'élaboration du budget

Nous allons voir dans la présente section la réalisation du budget en phase technico-administrative se présente comme suit :

#### 1.1 La préparation du Budget phase technico-administrative

Le budget de l'année suivante est préparé dès le mois de février de l'année en cours.

##### 1.1.1 Le cadrage macroéconomique

C'est la soumission de toutes les hypothèses macroéconomiques, la détermination des politiques et stratégies du gouvernement et la détermination des enveloppes budgétaires globales et par ministère dans l'élaboration des prévisions du budget.

Tous les ministères préparent ensuite leurs prévisions budgétaires qui seront préalablement négociées avec les partenaires financiers et organisées par ordre de priorités lors des conférences budgétaires avant d'émettre un projet de loi de finances préparé par le MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET. Les niveaux des dépenses totales et des recettes totales sont fixés selon les objectifs dans l'OGT (Opération Globale de Trésor)

##### 1.1.2 L'élaboration de la lettre de cadrage

Elle définit, pour l'année suivante, les conditions de stabilités macroéconomiques en cohérence avec le budget futur. Elle décrit le taux de croissance et le taux d'inflation désiré, le niveau de déficit acceptable pour l'Etat et le niveau de recette fiscale souhaitée. C'est un document relatant les résultats et les perspectives économique et financiers à moyen terme. Chaque ministre reçoit du Premier ministre une lettre de cadrage fixant l'orientation budgétaire de l'année suivante.

### 1.1.3 La pré Conférence Budgétaire

C'est un conférence au cours de laquelle les ministères et institutions émettent leur politique sectorielle, leurs orientations et leur demande de crédit y afférent. Le MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET étudie avec les autres ministres les réformes structurelles envisageables au sein de leur administration

### 1.1.4 La notification aux ministères

Après synthèse des informations et éventuel ajustement dans l'OGT, une première esquisse d'allocations ministérielles est élaborée par le Ministère des Finances et du Budget au Directeur Général du Budget.

### 1.1.5 La conférence Budgétaire

C'est un conférence au cours de laquelle les ministères et institutions apportent leurs remarques et observations sur la notification qui leur a été envoyée. Cela s'effectue au deuxième semestre de la préparation du PLF ou Projet de Loi des Finances.

### 1.1.6 La notification aux ministères

Suite à la conférence budgétaire, de nouvelles allocations ministérielles peuvent être établies par la MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET.

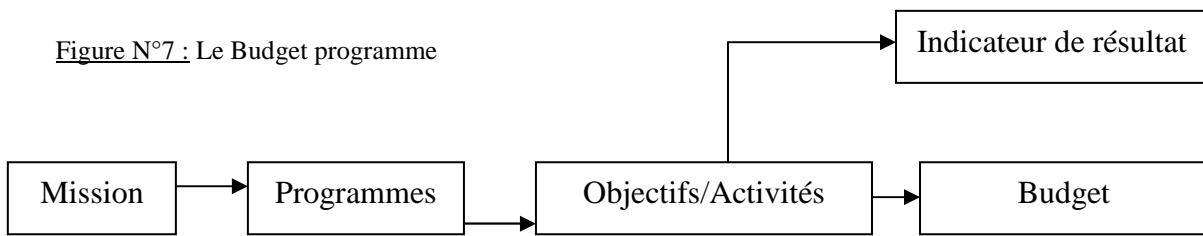
### 1.1.7 La saisie des Ministères

Après avoir été notifié sur leur allocation budgétaire, chaque ministère établit une ventilation de leurs dépenses par programme et par Service Opérationnelle d'Activités ou SOA.

## 1.2 La planification du Budget programme

Il est important d'étudier le planification du budget programme pour comparer l'indicateur de résultat et le Budget à la réalisation des programmes.

Il est essentiel de connaître le moyen d'établissement du budget programme pour savoir la transparence sur l'utilisation du budget de l'Etat surtout le budget alloué à la solde et aux pensions des agents de l'Etat. Le schéma suivant montre ce moyen.



SOURCE : Le Budget Guide Pratique Edition (Année 2007)

Sa nomenclature est de nature programmatique (mission/programmes/objectifs). Ce qui peut s'expliquer par la nouveauté du processus d'élaboration des budgets programmes.

Une mission spécifique regroupe les crédits des Pouvoirs, chacun d'eux faisant l'objet d'une ou de plusieurs dotations globales.

De même, une mission regroupe les dotations relatives aux crédits globaux destinés à faire face à des dépenses éventuelles, à des dépenses accidentelles ou à des dépenses dont la répartition par programme ne peut être déterminée au moment du vote des crédits.

Dès la promulgation de la loi de Finances, le Gouvernement prend des décrets de répartition par programme, par chapitre, article et paragraphe des crédits ouverts sur chaque mission. Ces répartitions doivent être effectuées conformément aux projets de répartition.

Au vu du décret de répartition, le Ministre chargé des Finances et du Budget prend un arrêté portant ouverture des crédits du budget d'exécution et fixant la répartition fine des crédits par programme aux ordonnateurs de crédit, contrôleurs financiers et aux comptables assignataires. Le Premier Ministre est ordonnateur principal du Budget Général de l'Etat. Il délègue ses pouvoirs au Ministre chargés des Finances et du Budget et aux autres Ministres pour les dépenses de leurs départements.

### 1.3 L'apparition des programmes imprévus et ses défauts

Chaque année, les programmes imprévus apparaissent comme force et bases des moyens de développement mais ruinent la méthode de suivi et prévision par ses effets.

#### 1.3.1 Les manifestations

La mission initialement établit par l'Etat rencontre une obstacle par la présence des missions imprévues qui apparaissent durant l'année encours et décidés par l'Etat eux-mêmes ce qui provoquent la présence du manque de crédit ouvert de chaque Ministère donc il y a

aménagement<sup>11</sup> ou recouvrement à faire. Ces programmes imprévus sont le source qui affaiblit la méthode de suivi et prévision.

La carence de qualité de programme primitif par la présence de cette nouvelle mission imprévue entraîne la présence des aménagements répétitifs donc, on peut tirer que la faiblesse de suivi est l'incapacité à suivre ce rythme de programme et la présence des nombreuses aménagements due par la manque de qualité de la gestion de prévision de dépenses de la solde.

Une mission dispose plusieurs programmes nécessitant des ressources multiples telles que la ressources matérielles, les ressources financières, les ressources humaines et les ressources temporels et s'il y a une nouvelle programme imprévue par le Loi des Finances apparaîtra durant la période d'exécution 2010 alors il y aura un risque grave au opération de suivi et à la prévision des dépenses de programme plus précisément dépense de la solde des agents de l'Etat même si ce nouvelle programme est très nécessaire au développement économique ou social de Madagascar et aussi parce que toute fonctionnement de suivi et de prévision de la solde dépend de l'établissement exacte de cette mission prévue initialement.

On tient par exemple la construction d'une Hôpital implantée an province ou à la campagne non prévu par la loi de finance et une programme nouvelle durant la période encours 2010 NOMBREUSE PROBLÉMATIQUES PEUVENT EN RÉSULTER :

Premièrement, on n'arrive plus à connaître d'où vient le crédit ou l'argent à utiliser ?

Ce qui provoque la méconnaissance de source de crédit donc possibilité de présence de souci dans la suivi. Deuxièmement, es-ce prévu par la loi de finance ou par le plan de programme de travail annuel ou (PTA) ? Ce qui emmène à la méconnaissance de programme initial qui incite la difficulté et la menace à la méthode de suivi et de prévision comme la non fiabilité de prévision. Et troisièmement, quel est son impact au suivi des dépenses de la solde ? D'où il y a un manque de crédit l'application répétitive de l'aménagement pour recouvrement.

Toutes ces problèmes pourront engendrer des difficultés au fonctionnement de méthode de suivi et de prévision des dépenses de la solde au MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET nécessitant des réponses raisonnables et c'est la vraie source de la présence des manques de crédit et des aménagements répétitifs au niveau du suivi de la solde et ses accessoires de chaque agent de l'Etat en exécution dans chaque institution.

---

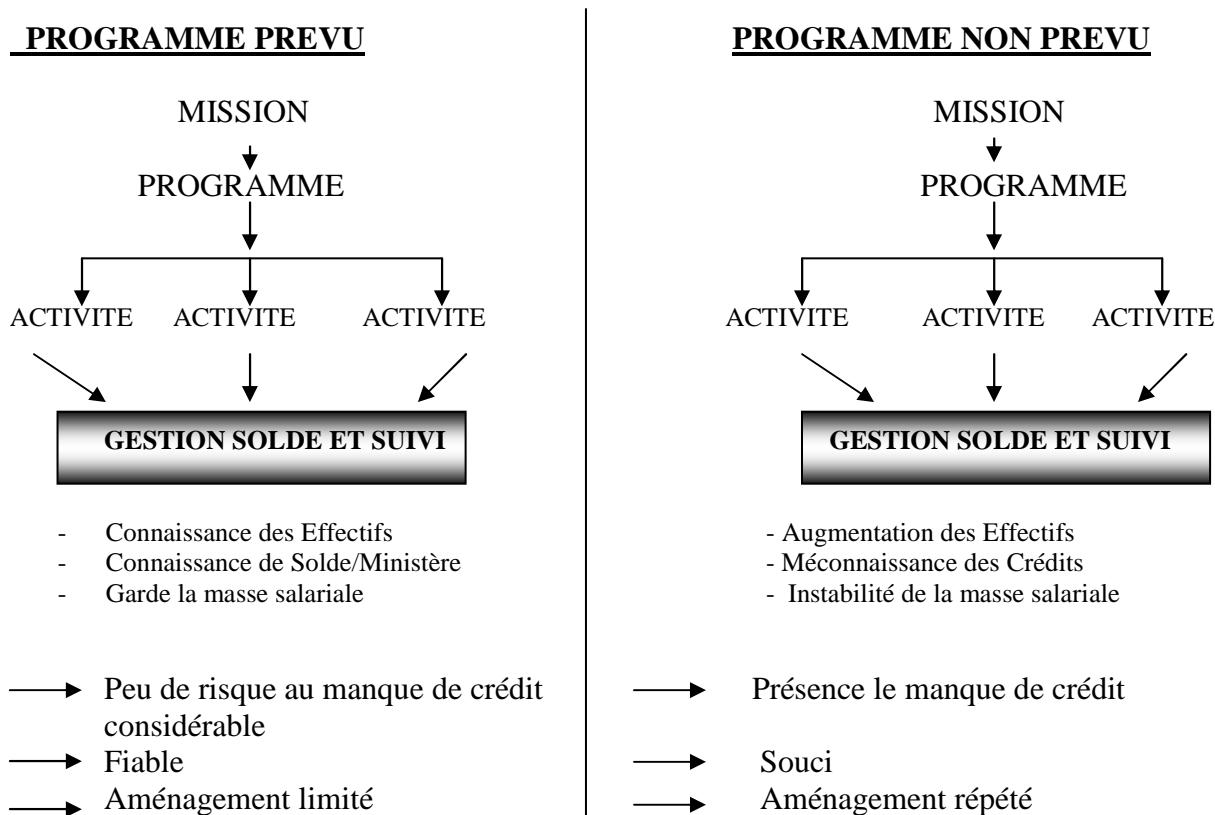
<sup>11</sup> Recouvrement du manque de crédit

La programme imprévue apparaît chaque année par la modification ou par la création de nouveau projet nécessitant le recrutement des nouveaux personnels impliquant une augmentation des crédits destinés au solde.

### 1.3.2 Les effets des programmes imprévus aux programmes prévus

L'important est de connaître les conséquences de l'existence des programmes imprévus à la méthode de suivi et prévision solde et pensions.

Figure N°8 : La comparaison entre les programmes prévus et imprévus



SOURCE : Investigation personnelle (Année 2011)

### 1.3.3 Défauts de l'apparition des programmes imprévus

La présence de recrutement qui respecte la dotation de poste vu après sortit de Loi des Finances Initiales ne provoque pas la présence de manque de crédit car le montant est déjà prévu durant l'année précédente 2009 mais la présence de mission imprévu qui exige le recrutement des personnels a une impact au fonctionnement des dépenses comme le manque de crédit et l'exigence de faire l'aménagement.

C'est un motif général et répétitif annuellement car le manque de qualité à l'élaboration et à l'établissement des programmes et à l'utilisation des méthodes de prévision de crédit durant l'année 2009 incite l'insuffisance des crédits alloués à la rémunération des agents de l'Etat.

## **SECTION II : Les impacts des programmes imprévus au suivi des dépenses de la Solde**

Les programmes imprévus ont des effets sur le suivi de la solde des agents de l'Etat comme la variations exorbitants des dépenses de la solde mensuelles et la complexité de suivi. Donc, il est essentiel d'exposer ces effets.

### 2.1 Les variations exorbitantes des dépenses mensuelles

Lors du suivi des dépenses de la solde des agents de l'Etat, les dépenses mensuelles sont très variés et augmentent de montant car la présence de recrutement et l'augmentation de salaire fait accroître la solde des agents et fait varier le suivi des dépenses de la solde.

### 2.2 La complexité de la Suivi

L'apparition des programmes imprévus complique la méthode de suivi car les dépenses allouées au solde sont déjà prévues par la loi de Finances et sont déjà programmées raisonnablement pour faciliter la lecture des dépenses mensuelles. Ces programmes imprévus rendent difficile la suivi de ces dépenses à cause de la variation des dépenses et que le suivi ne sera plus logique.

## **SECTION III : Les impacts des programmes imprévus à la prévision des dépenses de la Solde**

Les programmes imprévus ont des effets sur la méthode de prévision de la solde des agents de l'Etat comme la difficulté de prévision et la non-fiabilité de la prévision. Donc, il est important de connaître ces effets.

### 3.1 La difficulté de prévision

La prévision des dépenses de la solde devient difficile. La méthode et la technique de Prévision solde doivent refléter la réalité et doivent suivre une stratégie mathématique et statistique. C'est normal que la méthode de prévision applique la méthode mathématique mais

la présence et la création des programmes imprévus (Nécessitant des recrutement) font accroître les effectifs des agents de l'Etat donc il y a augmentation des dépenses de la solde ce qui dérange et complique la technique de prévision.

### 3.2 La non fiabilité de prévision

Les programmes imprévus apparaissent tout au long de l'année et chaque année ce qui ont une impact négatif sur le résultat de prévision. Après l'établissement de prévision de crédit fin d'année, le résultat est quelquefois négatif ce qui signifie un manque de crédit alloué au solde des ministères ou institutions publics concernés.

Cette non fiabilité de prévision est due par l'apparition des programmes imprévus.

## CHAPITRE II : ANALYSE DE LA METHODE DE SUIVI ET PREVISION DU COMPTE SOLDE ET LES COTISATIONS

Nous allons entamer sur l'analyse de la méthode de suivi et prévision du compte solde pour l'analyser en faisant apparaître la technique de suivi et prévision et ses défauts.

### SECTION I : L'analyse de la méthode de suivi et prévision du compte Solde

L'objectif de l'analyse est d'étudier la situation de crédit alloué au solde pour assurer que le crédit est suffisant jusqu'à la fin de l'année ainsi que la faiblesse de la méthode de suivi et prévision.

#### 1.1 Le modèle de la méthode de suivi et prévision du compte solde 6011

La méthode de suivi et prévision du compte solde 6011 est bien formulée en utilisant les techniques et les moyens nécessaires.

##### 1.1.1 Le suivi du compte solde

C'est un suivi mensuel des dépenses de la solde de chaque ministères et institutions. La collecte des informations s'effectue par le logiciel du ministère SIIGFP. Le tableau suivant nous montre comment se déroule le suivi.

Tableau N°1 : La méthode de suivi du compte Solde 6011.

(En milliard d'Ar)

MIN/INST	CPTE	CO	J	F	M	A	M	J	J	CUM
Présidence	6011	30	1.1	1.1	1.2	2.5	2.5	2.5	2.5	13.4
MDN	6011	20	1.2	1.2	1.2	2.7	2.7	2.7	3.2	14.9

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Année 2010)

La méthode de suivi s'effectue mensuellement et raisonnablement. La collecte des informations par l'utilisation du logiciel SIGFP<sup>12</sup> renforce le suivi des dépenses. L'amortissement du crédit ouvert solde de la PRESIDENCE et du MINISTERE DE LA

<sup>12</sup> Logiciel d'information financière ou Système Intégré de la Gestion Informatisée

DEFENSE NATIONALE est contrôlé mensuellement à partir du mois de Janvier jusqu'au mois de Juillet 2010. La variation des dépenses est due par l'utilisation mensuelle des dépenses de ces institutions. Le cumul<sup>13</sup> des dépenses sert à totaliser les dépenses durant les sept premiers mois de l'année 2010.

L'objectif est de contrôler et de suivre normalement les dépenses de la solde des institutions mensuellement en vue de faire la prévision.

Ce tableau de suivi n'arrive pas à évaluer l'effectif des agents de l'Etat en exécution et le nouveau recruté par ministère et par institution ce qui emmène une problème au niveau de la solde c'est-à-dire qu'il pourra y avoir une variation imprévue de dépense de la solde mensuelle qui pourra défavoriser la technique de prévision.

### 1.1.2 La prévision compte solde

La méthode de prévision se fait par le tableau suivant qui nous montre les différents moyens et technique de prévision solde.

Tableau N°2 : La méthode de prévision du compte Solde 6011.

(En milliard d'Ar)

MIN/INST	DIS	% EX	MOY	PRO 12 Mois	DIS	EN +	EN -	NC	CO 2011
Présidence	16.6	45%	1.91	22.97	7.028		6	24	26.4
MDN	5.1	75%	2.12	25.54	<b>-5.54</b>	6		26	28.6

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Année 2010)

La disponibilité<sup>14</sup> sert à voir le reste de crédit après les 7 premiers mois. Le Pourcentage d'exécution est nécessaire pour vérifier le taux de consommation de Crédit Ouvert mensuel de l'institution présidentielle et le MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE.

La moyenne mensuelle vise la moyenne des dépenses mensuelles de ces institutions et que la projection 12 mois observe la prévision du reste de crédit à amortir à partir du mois d'Août jusqu'au Décembre 2010. La disponibilité après projection vérifie le reste de crédit en fin d'année en vue de faire la recouvrement par la technique de l'EN +<sup>15</sup> ET EN -<sup>16</sup>et pour avoir

<sup>13</sup> Somme ou total

<sup>14</sup> Crédit restant

<sup>15</sup> Ajout de crédit

du nouveau crédit suffisant et alloué au dépense de la solde de ces institutions. Le crédit ouvert 2011 est la prévision de crédit futur de ces institutions par augmentation 10% du nouveau crédit 2010.

### 1.2 Le résultat

Le suivi sert à vérifier la variation des dépenses mensuelle de ces institutions. On constate que la disponibilité du crédit du PRESIDENCE possède un grand volume de 16.6 avant projection<sup>17</sup> et 7.02 après projection par rapport à le MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE qui a un manque de crédit en fin d'année de -5.54. La raison est que ce tableau de méthode de prévision n'évalue pas les effectifs des agents en place ce qui est la source de la présence de variation des dépenses car il pourra y avoir un nouveau recruté, qu'on doit payer, par la modification de programme ministériel ou par le programme de l'Etat. Et en plus, il y a ceux qui partent en retraite donc, il pourra y avoir une diminution des effectifs. Il ne considère pas les variations des dépenses comme base de prévision ce qui affaiblit la méthode de suivi et prévision. Donc, le MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE subit un problème de manque de crédit dû par la non-fiabilité de la méthode de prévision antérieure. Donc, il y a un risque et une menace de manque de crédit à la situation de suivi et prévision Solde futur car la technique utilisée est loin de la réalité.

### 1.3 L'aménagement de crédit dû par la non-fiabilité de la prévision

L'aménagement se fait par décret c'est-à-dire entre deux institutions. L' EN+ et l'EN- sont utilisés pour faire l'aménagement. On voit d'après ce tableau que il faut diminuer de 6 le crédit ouvert initial de la PRESIDENCE car sa disponibilité de crédit en fin d'année est supérieure par rapport au MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE qui possède un problème de manque de crédit -5.54. Donc, il faut augmenter de 6 le crédit ouvert du MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE qui est un montant déduit par le montant de crédit de la présidence et devenu 26. Donc, ce nouveau crédit 26 suffit pour le MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE à la réalisation de ses dépenses de la solde pour l'année 2010 car la différence entre le nouveau Crédit et la projection 12 en fin d'année est de 0.46 qui est positif, c'est-à-dire  $(26-25.54 = 0.46)$ .

La présence du manque de crédit par la méthode de prévision et l'aménagement sont donc, dues par la non-fiabilité de la méthode de prévision solde de l'année antérieure.

---

<sup>16</sup> Diminution de crédit

<sup>17</sup> Multiplication par 12 (Mois)

## SECTION II : L'analyse de la méthode de suivi et prévision de la cotisation CRCM

L'importance de l'analyse est d'étudier la force et la faiblesse de la méthode de suivi et prévision de crédit alloué à la cotisation CRCM des agents de l'Etat pour assurer que le crédit est suffisant jusqu'à la fin de l'année.

### 2.1 Le modèle de la méthode de suivi et prévision de la cotisation CRCM compte 6062

La méthode de suivi et prévision de la cotisation patronale CRCM 6062 est bien formulée en utilisant les techniques et les moyens nécessaires à la collecte des informations.

#### 2.1.1 Le suivi de la cotisation CRCM

C'est un suivi mensuel des dépenses de la cotisation CRCM de chaque ministères et institutions. La collecte des informations s'effectue par le logiciel du ministère SIIGFP. Le tableau suivant nous montre comment se déroule le suivi mensuel de la cotisation.

Tableau N°3 : La méthode de suivi de la cotisation CRCM *(En milliard d'Ar)*

MIN/INST	COM	CO	J	F	M	A	M	J	J	CUM
<b>Présidence</b>	6062	6	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.5	2.1
<b>MDN</b>	6062	6.9	0.5	0.8	0.8	0.5	0.7	0.7	0.7	4.7

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Année 2010)

Le suivi mensuel du compte CRCM 6062 est utilisé pour contrôler et pour observer la variation des dépenses CRCM des agents de l'Etat travaillé à la PRESIDENCE et au MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE. Ce technique renforce le suivi des dépenses à la préparation de la méthode de prévision. La cumule est la somme des dépenses CRCM depuis Janvier 2010 jusqu'au Juillet 2010.

#### 2.1.2 La prévision de la cotisation CRCM

La méthode de prévision se fait par le tableau suivant qui nous montre les différents moyens et technique de prévision de la cotisation CRCM des agents de l'Etat.

Tableau N°4 : La méthode de prévision de la cotisation CRCM

(En milliard d'Ar)

MIN/INST	DIS	% EX	MOY	PRO 12 Mois	DIS	EN +	EN -	NC	CO 2011
<b>Présidence</b>	3.9	0.35	0.3	3.6	2.4		2	4	4.4
<b>MDN</b>	2.2	0.68	0.67	8.05	<b>-1.16</b>	2		8.9	9.79

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Année 2010)

La moyenne sert à faire prévoir par l'utilisation de la projection<sup>18</sup> 12 mois les crédits disponibles en fin d'année 2010 dans le but de l'ajout par EN+ si la disponibilité de crédit est en manque pour le cas du MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE et la diminution de crédit par EN – si la disponibilité de crédit est en excès comme le cas du crédit CRCM de la PRÉSIDENCE. Le crédit ouvert 2011 est la prévision future par l'augmentation 10% du nouveau crédit.

## 2.2 Le résultat

Le crédit ouvert CRCM du MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE de 6.9 mais d'après le méthode de prévision, la disponibilité de son crédit devient négatif -1.16 tandis que pour la PRÉSIDENCE est de 2.4 qui est en excès. La source de problème et la faiblesse détecté se trouvent en généralement sur l'utilisation de ce méthode habituelle de suivi et de prévision. La seconde source de la présence de problème se situe sur la non fiabilité de méthode de prévision de l'année 2009 pour l'année 2010. Et, la troisième source se trouve sur le manque de technique au gonflement de cotisation pour pouvoir couvrir les dépenses CRCM du MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE. Le calcul de la disponibilité de crédit fait montrer à priori qu'il y aura un problème de manque de crédit pour le MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE en fin d'année. Donc, nécessité de faire l'aménagement par décret de crédit CRCM entre la PRÉSIDENCE qui a un excès de crédit de 2.4 d'après le calcul de la disponibilité de crédit en fin d'année et le MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE qui a un manque de crédit de -1.16. L'augmentation et la diminution des effectifs résultent une augmentation ou une diminution des cotisations qui est la source de la variation des dépenses mensuelles. Ce tableau de méthode de prévision ne montre pas l'effectif des agents. En plus, il ne considère pas les variations des dépenses qui sont l'origine

<sup>18</sup> Multiplication par 12 (Mois)

d'une menace par le problème de manque de crédit au paiement des cotisations CRCM des agents de l'Etat. Donc, il y a un risque à la situation de suivi et prévision CRCM future car la technique de prévision est loin de la réalité.

### 2.3 L'aménagement de crédit dû par la non-fiabilité de prévision

L'aménagement se fait par décret entre la PRESIDENCE et le MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE. Le crédit disponible de la PRESIDENCE en fin d'année est de 2.4 donc possible d'y diminuer de 2 pour couvrir le manque de crédit du MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE qui est de -1.16 (Négatif). Et, par l'utilisation de l'EN+ et de l'EN- le nouveau crédit du MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE est devenu 8.9 qui lui suffit à la réalisation des dépenses CRCM car si on fait le calcul, on a  $(8.9 - 8.05 = 0.81)$  alors, il reste 0.81 (Positif) de crédit en fin d'année pour le MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE. Le manque de crédit et cet aménagement sont causés par la non-fiabilité de la méthode de prévision durant l'année précédente.

## **SECTION III : L'analyse de la méthode de suivi et prévision de la cotisation CPR**

L'importance de l'analyse est d'étudier la force et la faiblesse de la méthode de suivi et prévision de crédit alloué à la cotisation CPR des agents de l'Etat pour assurer que le crédit est suffisant jusqu'à la fin de l'année.

### 3.1 Le modèle de la méthode de suivi et prévision de la cotisation CPR compte 6063

La méthode de suivi et prévision de la cotisation patronale CPR 6063 est bien formulée en utilisant les techniques et les moyens nécessaires.

#### 3.1.1 Le suivi de la cotisation CPR

Le procédé de suivi se fait par le tableau suivant et se déroule mensuellement.

*Tableau N°5 : La méthode de suivi de la cotisation CPR*

*(En milliard d'Ar)*

MIN/INST	COM	CO	J	F	M	A	M	J	J	CUM
<b>Présidence</b>	6063	2.1	0.14	0.14	0.15	0.2	0.21	0.21	0.21	1.26
<b>MDN</b>	6063	1.6	0.09	0.09	0.09	0.2	0.2	0.1	0.1	0.87

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Année 2010)

Le suivi mensuel du compte CPR 6063 est utilisé pour vérifier, contrôler et pour observer la variation des dépenses mensuelles CPR des agents à la PRESIDENCE et le MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE ce qui renforce à la méthode de suivi et prévision. Le cumul est la somme des dépenses depuis Janvier 2010 jusqu'au Juillet 2010.

### 3.1.2 La prévision de la cotisation CPR

Le procédé de prévision de la cotisation CPR se fait par le tableau suivant qui nous montre les différents moyens et technique de prévision cette cotisation des agents de l'Etat.

*Tableau N°6 : La méthode de prévision de la cotisation CPR* *(En milliard d'Ar)*

<b>MIN/INST</b>	<b>DIS</b>	<b>% EX</b>	<b>MOY</b>	<b>PRO 12 Mois</b>	<b>DIS</b>	<b>EN +</b>	<b>EN -</b>	<b>NC</b>	<b>CO 2011</b>
<b>Présidence</b>	0.84	0.6	0.18	2.16	<b>-0.06</b>	0.08		2.18	2.39
<b>MDN</b>	0.73	0.544	0.12	1.49	0.108		0.08	1.52	1.67

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Année 2010)

Le calcul de la moyenne<sup>19</sup> sert à faire prévoir par l'utilisation de la projection 12 mois les crédits disponibles en fin d'année 2010 dans le but de l'ajout par EN+ si la disponibilité de crédit est en manque pour le cas de la PRESIDENCE et la diminution de crédit par EN – si la disponibilité de crédit est en excès comme le cas du crédit CPR du MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE. Le crédit ouvert 2011 est la prévision future par l'augmentation 10% du nouveau crédit après l'EN+ et l'EN-.

### 3.2 Le résultat

La prévision CPR Compte 6063 PCOP ne subit pas trop de problème par rapport à la cotisation CRCM 6062. Mais, la présence de manque de crédit CPR cas de la PRESIDENCE persiste encore mais à faible écart (-0.06).

L'écart est très faible ce qui signifie que le compte CPR a peu de risque de problème de manque de crédit et c'est pour les agents non encore intégré qui a un effectif faible. Pour le crédit CPR du MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE, il a une disponibilité de crédit de 0.108 donc il faut le diminuer de 0.08 pour le crédit ouvert du PRESIDENCE.

<sup>19</sup> Moyenne des dépenses depuis Janvier au Juillet

L'augmentation et la diminution des effectifs résultent une augmentation ou un diminution de cotisation qui est la source de la variation des dépenses mensuelles. Ce tableau de méthode de prévision ne montre pas ces effectifs. En plus, il ne considère pas les variations des dépenses qui sont l'origine de problème de manque de crédit au paiement des cotisations CPR des agents de l'Etat. Ce sont des faiblesses de la méthode de suivi et prévision CPR.

Ce manque de crédit et ce recouvrement ou aménagement est dû par la non-fiabilité de la méthode de prévision antérieure. Donc, il y a un risque et un menace à la situation de suivi et prévision CPR future car la technique de prévision ne reflète pas la réalité.

### 3.3 L'aménagement de crédit dû par la non-fiabilité de prévision

La non-fiabilité de prévision provoque l'aménagement de crédit CPR qui se fait par décret entre la PRESIDENCE et LE MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE. Le crédit disponible du MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE en fin d'année est de 0.108 donc possible d'y diminuer de 0.08 pour couvrir le manque de crédit du ministère de la PRESIDENCE qui est de -0.06 (Négatif). Et, par l'utilisation de l'EN+ et de l'EN- le nouveau crédit de la PRESIDENCE est devenu 2.18 qui lui suffit à la réalisation des dépenses CRCM car si on fait le calcul, on a  $(2.18 - 2.16 = 0.02)$  alors, il reste 0.02 (Positif) de crédit en fin d'année pour la PRESIDENCE. Le manque de crédit et cet aménagement sont causés par la non-fiabilité de la méthode de prévision durant l'année précédente.

Ces 3 situations de manque de crédit alloué au solde 6011, et au cotisation CRCM 6063 et CPR 6062 sont les effets de la non fiabilité de prévision durant l'année précédente concernant le crédit ouvert au solde des institutions pour l'année. Ces tableaux de méthode de suivi et prévision n'arrivent pas à suivre les modifications des effectifs et aussi, ils ne considèrent pas les variations des dépenses comme base de prévision ce qui pose un problème de manque de crédit. Ainsi la présence de l'aménagement répétitif explique ce problème de la non fiabilité de prévision.

## CHAPITRE III : ANALYSE DE LA METHODE DE SUIVI ET PREVISION PENSIONS

Il est important d'étudier la méthode de suivi et prévision du compte pension CRCM 6521 et CPR 6522. La méthode de prévision dispose des techniques et des moyens mais limité car on observe encore des points faibles qui produisent une impact à la réalité.

### SECTION I : L'analyse de la méthode de suivi et prévision du compte pension CRCM

L'objectif de l'analyse est d'étudier la force et la faiblesse de la méthode de suivi et prévision de crédit alloué à la pension CRCM pour assurer que le crédit est suffisant jusqu'à la fin de l'année au paiement des pensions des agents de l'Etat.

#### 1.1 Le modèle de la méthode de suivi et prévision du compte pension CRCM 6521

Le compte pension CRCM est bien méthodique mais il se rencontre toujours de difficulté par le manque de crédit dû par la non-fiabilité de prévision de crédit ouvert antérieur.

##### 1.1.1 Le suivi du compte pension CRCM

C'est un suivi mensuel des dépenses de la pension CRCM de chaque ministères et institutions. La collecte des informations concernant cette pension s'effectue par le logiciel du ministère SIIGFP. Le tableau suivant nous montre le mode de déroulement du suivi mensuel de la pension CRCM.

Tableau N°7 : La méthode de suivi du compte Pension CRCM *(En milliard d'Ar)*

CPTE	CO	J	F	M	A	M	J	J	CUM
<b>6521</b>	150.7	12.5	12.5	13.6	13.6	13.6	13.6	13.6	93

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Année 2010)

Le suivi s'effectue mensuellement pour faciliter la lecture des dépenses de pension CRCM 6521<sup>20</sup>. Le technique de suivi mensuel des dépenses de pension CRCM est la base de

<sup>20</sup> Pension CRCM

prévision. La cumule est la somme des dépenses depuis Janvier jusqu'au Juillet 2010. Le crédit ouvert offert par la Loi de Finance Initiale pour à ce type de pension est indiqué à priori. On peut constater que le suivi de la CRCM depuis Janvier jusqu'au Juillet est dépourvu de la manque de crédit mais le risque de la manque de crédit durant les mois restants jusqu'à la fin de l'année est déjà prévu.

### 1.1.2 La prévision du compte pension CRCM

Le procédé de prévision de la pension CRCM au sein de la division suivi et prévision des dépenses des pensions se présente comme suit :

Tableau N°8 : la méthode de prévision du compte Pension CRCM

(En milliard d'Ar)

CPTE	DIS	% EX	MOY	PRO 12 Mois	DISPO
<b>6521</b>	57.7	62%	13.28	159.4	<b>-8.73</b>

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Année 2010)

La prévision de crédit à la pension CRCM élaborée durant l'année précédente ne reflète pas la réalité. Le crédit ouvert ne couvre pas la totalité des dépenses de pension durant l'année. Ce problème de risque de manque de crédit en fin d'année est déjà prévu à l'aide de méthode de projection 12 mois ce qui signifie que la méthode applicable au prévision de la masse salariale pension durant l'année N-1 pour l'année N n'offre pas une meilleure qualité de prévision plus proche de la réalité. La faiblesse de ce tableau est la non considération de la variation des dépenses mensuelles pensions comme base de prévision ce qui pose un problème de manque de crédit en fin d'année.

### 1.3 Le résultat du compte pension CRCM

D'après le moyen de prévision de la pension CRCM par la méthode de projection, un manque de crédit est détecté à la fin de l'année. Le tableau suivant résume la situation.

Tableau N°9 : Le résultat après suivi et prévision de la cotisation CRCM

(En milliard d'Ar)

Crédit ouvert	Projection 12 mois
150.7	159.4
	<b>-8.73</b>

SOURCE : Logiciel Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Année 2010)

Ce tableau montre un résultat négatif ce qui signifie que le crédit ouvert 150.7 CRCM utilisé au recouvrement des dépense de pension pour l'année ne suffit pas à couvrir les dépenses réels de pension de l'année 159.4 donc il y a eu une manque de crédit de (-8.73) et une manque de qualité ou non fiabilité de prévision ce qui pose une grande problème à la suivi et prévision de dépense de pension et aussi à l'Etat. Donc, il faut ajouter de 9.5 au compte CPR pour couvrir ce manque et devient 160.2 comme nouveau crédit.

La méthode appliquée antérieurement à la prévision n'a pas produit une meilleure qualité plus performant de prévision au niveau de crédit alloué à la pension. Donc, possibilité d'avoir un risque et menace car l'écart entre la prévision et la réalité est trop large. La prévision ne sera pas certaine.

## **SECTION II : L'analyse de la méthode de suivi et prévision du compte pension CPR**

L'importance de l'analyse est d'étudier la situation de crédit alloué à la pension CPR pour assurer que le crédit est suffisant ou en excès jusqu'à la fin de l'année au paiement des pensions des agents de l'Etat ainsi que la faiblesse de la méthode de suivi et prévision CPR.

### 2.1 Le modèle de la méthode de suivi et prévision du compte pension CPR 6522<sup>21</sup>

Le compte pension CRCM s'effectue raisonnablement mais on peut constater qu'il y un excès de crédit que nous allons voir après le procédé de prévision.

#### 2.1.1 Le suivi du compte pension CPR

Le procédé de suivi de la pension CPR de chaque ministères et institutions se déroule mensuellement. La collecte des informations concernant cette pension s'effectue par le logiciel du ministère SIIGFP. Le tableau suivant nous montre le mode de déroulement du suivi mensuel de la pension CPR.

Tableau N°10 : La méthode de suivi du compte Pension CPR *(En milliard d'Ar)*

CPTE	CO	J	F	M	A	M	J	J	CUM
<b>6522</b>	37	1.8	1.8	1.8	2.7	2.9	2.9	2.9	16.8

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Année 2010)

<sup>21</sup> Pension CPR

La suivi du CPR compte PCOP 6522 ne rencontre pas de problème car son crédit ouvert offert par la Loi de Finance Initiale suffit au paiement des dépenses de pensions mensuel depuis Janvier jusqu'au Décembre.

La méthode de Suivi CPR fonctionne normalement et dépourvue du manque de crédit.

### 2.1.2 La prévision du compte pension CPR

Le moyen de prévision de la pension CPR au sein de la division suivi et prévision des dépenses des pensions se présente sous forme de tableau comme suit :

Tableau N°11 : La méthode de prévision du compte Pension CPR *(En milliard d'Ar)*

<b>CPTE</b>	<b>DIS</b>	<b>% EX</b>	<b>MOY</b>	<b>PRO 12 Mois</b>	<b>DISPO</b>
<b>6522</b>	20.2	45%	2.4	28.8	<b>8.2</b>

SOURCE : Logiciel SII GFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Année 2010)

Quand on fait la projection 12 mois de CPR 6522, il n'y a pas de manque de crédit ouvert en fin d'année. La méthode de suivi est bien raisonnée et donne force au technique de préparation de la méthode de prévision.

La prévision durant l'année précédente a été bien formulée mais ne reflète pas l'image exacte de la conformité de la réalité à la prévision.

Le compte pension CPR ne rencontre pas trop de difficulté de manque de crédit après analyse de prévision.

### 2.2 Le résultat

Lors de la méthode de suivi et prévision du compte pension CPR 6522, il n'y a pas de manque de crédit en fin d'année. Le technique de suivi fonctionne normalement et la prévision s'effectue sans aucun problème d'écart négatif. D'après ce tableau, on a une disponibilité de crédit de 8.2 en fin d'année d'après le calcul de la projection 12 mois.

### 2.3 L'excédent de crédit ouvert CPR

La question se pose pourquoi il y a un excès de crédit au niveau du compte pension CPR ? Dans la technique de prévision, l'important est d'approcher la prévision à la réalité c'est-à-dire l'écart ne doit pas être trop large. On a vu dans ce tableau que l'écart positif est trop large (8.2) ce qui signifie que la prévision ne reflète pas réellement la réalité et ce la vraie source de

la faiblesse de ce méthode de prévision CPR. Donc, l'écart positif trop large veut dire que la prévision est loin de la réalité ce qui donne un risque et menace à la méthode de prévision car l'utilisation en excès de crédit ouvert sans envisager la réalité nuit la qualité de technique de prévision pension CPR.

En conclusion, la suivi du compte pension CRCM et CPR fonctionne raisonnablement mais au niveau de la prévision, le compte CRCM 6521 rencontre des difficultés par la présence de manque de crédit avec un écart négatif. Ce cas est répété annuellement tandis que lors de la prévision du compte CPR, on a un excès de crédit disponible qui signifie que la prévision ne reflète pas et n'approche pas la réalité.

### **SECTION III : Le renflouement compte 6552**

Le renflouement est un compte spécial de l'Etat pour combler les déficits entre les cotisations des agents de l'Etat et les dépenses des pensions surtout la pension CRCM.

#### 3.1 La nécessité de renflouement<sup>22</sup>

Le manque de crédit alloué à la dépense de pension CRCM pose un grand problème difficile à résoudre et c'est répétitif jusqu'à nos jours.

Toutes les méthodes de suivi et prévision de la dépense des pensions n'arrivent pas à résoudre ce problème et c'est la faiblesse de ces méthodes. Donc, c'est l'Etat seul qui peut supporter ce déficit par son compte. C'est le **RENFLOUEMENT**.

Les cotisations des agents de l'Etat ne suffisent pas à couvrir la dépense des pensions donc c'est l'Etat qui prend l'initiative de payer le coût appeler renflouement et grâce à cet compte qu'on peut établir la recouvrement des déficits de crédit ouverts au dépenses de pension CRCM.

C'est un compte de recouvrement dans le but de respecter le principe d'équilibre budgétaire recette (Cotisation) doit égal au dépense (Pensions).

Cela veut dire qu'il y a une différence entre la cotisation et le crédit ouvert pension car la dépense des pensions augmentent par rapport au crédit ouvert et c'est par le compte spécial de l'Etat qu'on peut faire la recouvrement dans le but d'avoir une équilibre entre la cotisation et les pensions des agents de l'Etat.

---

<sup>22</sup> Compte de recouvrement

### 3.2 Le schéma explicatif de renflouement

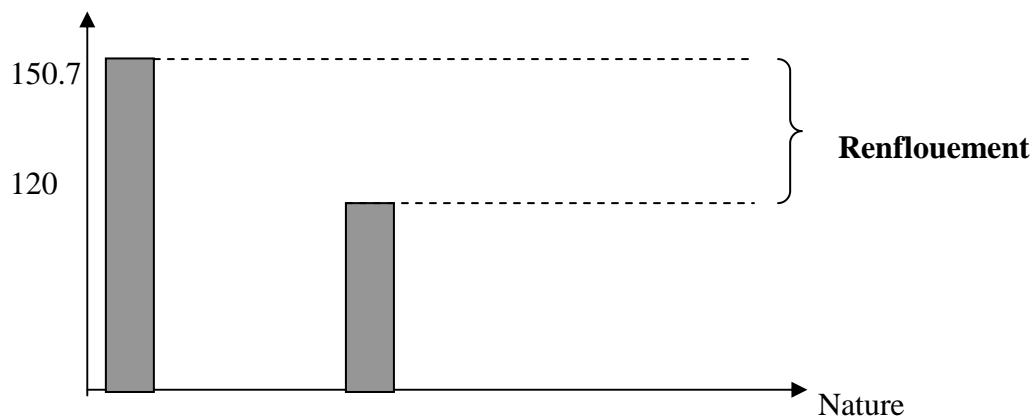
Le renflouement couvre le manque entre la cotisation et les dépenses des pensions des agents de l'Etat. On peut le présenter comme suit :

Les cotisations payées par les agents de l'Etat n'arrivent pas à couvrir la totalité des dépenses.

La figure suivante montre la différence qui explique l'écart. C'est la faiblesse des cotisations.

Figure N°9 : Le schéma explicatif de Renflouement

Volume



SOURCE : Investigation personnelle (Année 2011)

Ce schéma montre la présence de renflouement entre la dépense des pensions et la cotisation. C'est le problème de caisse de retraite que le suivi et la prévision de dépense de pension ne sont pas en mesure de trouver autre méthode et de gérer normalement et qualitativement le suivi et la prévision des dépenses des pensions. La cotisation n'arrive à couvrir les dépenses et c'est par le compte de l'Etat 6552 qu'on effectue le recouvrement.

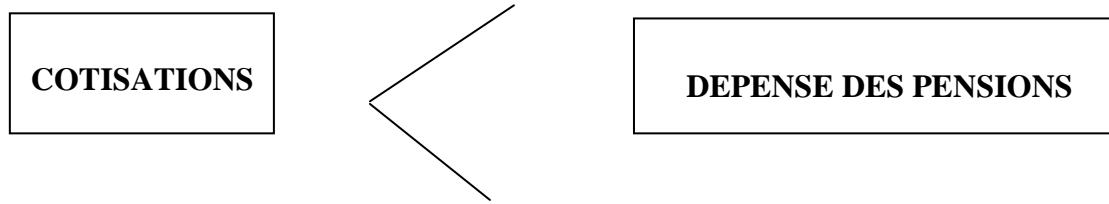
### 3.3 La difficulté au recouvrement de la caisse de retraite

Les cotisations ne suffisent pas à remplir les dépenses des pensions ce qui posent un menacé à la situation des pensions. C'est un problème de difficulté au recouvrement de la caisse de retraite.

#### 3.3.1 La faiblesse des cotisations payées

Il est très difficile de couvrir les cotisations payées durant la période d'exécution de travail donc l'impact à la pension est le problème au recouvrement de la caisse de retraite.

Fig. N°10 : Le problème à la caisse de retraite



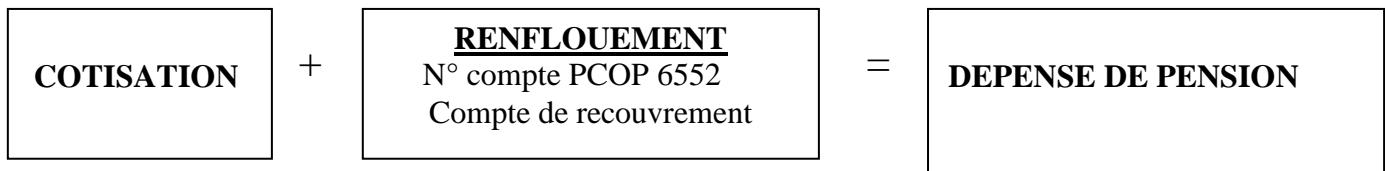
SOURCE : Investigation personnelle (Année 2011)

Les cotisations<sup>23</sup> des agents de l'Etat n'arrivent pas à couvrir les dépenses des pensions et c'est très difficile à résoudre. C'est un problème apparu annuellement.

### 3.3.2 Le recouvrement par le compte de renflouement

L'Etat propose comme solution au problème de recouvrement de caisse de la retraite l'utilisation du compte de renflouement.

Fig.N°11 : La solution proposée par l'Etat



SOURCE : Investigation personnelle (Année 2011)

L'ajout de compte de renflouement est un moyen trouvé par l'Etat pour couvrir le manque.

Dans ce cas, on observe une égalisation entre la cotisation et la dépense de pension à cause de la présence de renflouement qui additionne la cotisation mais une question peut être posé :

Le suivi et la prévision restent-ils toujours sur cette méthode standard ?

Cette méthode est appliquée toujours chaque année mais il y a encore un manque au niveau de dépense des pensions et que c'est l'Etat qui va payer le renflouement.

### 3.3.3 L'origine de ces problèmes de déficit

L'origine de ces problèmes se trouve au niveau des cotisations payés par les agents de l'Etat et au niveau des dépenses des pensions par la supériorité numérique des agents.

#### 3.3.3.1 Au niveau de la cotisation :

Le taux de cotisation insuffisant déstabilise la situation de suivi et prévision ce qui a pour effet la manque.

<sup>23</sup> Cotisation CPR ou CRCM

Aucune solution et aucune méthode peut rétablir ce cas. Donc, c'est un problème permanent tout au long de l'année successive.

N'y a-t-il pas des moyens disponibles pour augmenter cette cotisation ?

Comment établir ?

Comment le suivre et prévoir ?

Le suivi et la prévision ne sont pas en mesure de répondre à ce questionnaire et à ce problématique et c'est la source de faiblesse.

### 3.3.3.2 Au niveau des dépenses des pensions

Les pensions des retraités ne cessent pas d'augmenter à cause de la supériorité numérique des retraités donc il est très difficile pour le suivi de suivre cette dépense par rapport à leur participation à la cotisation.

### 3.3.4 La mise au point de la difficulté

La prévision de la dépense des pension CRCM n'est pas exactement dans la position de perfectionnement de la qualité de la gestion de prévision des pension des agents de l'Etat partit en retraite.

L'insuffisance du montant de cotisation entraîne un manque de crédit ouvert aux pensions quand on fait le suivi c'est-à-dire que le crédit ouvert offert par la Loi de Finance pour la pension n'arrive pas à couvrir la somme des dépenses de pension pour une année.

Cette situation existe chaque année et très difficile à gérer. La prévision de calcul de durant l'année précédent n'arrive pas en mesure de diriger ce problème permanent et n'a pas apprécié que la cotisation de chaque agent de l'Etat ne couvre plus leur dépense de pension.

La cotisation des agents en exécution n'arrive jamais à remplir leur pension.

L'Etat supporte le coût de ce renflouement jusqu'à nos jours pour pouvoir couvrir les dépenses des pensions de chaque agent de l'Etat

Le suivi et la prévision des dépenses des Pensions effectuent et favorisent toutes les opérations plus proche de la précision à l'addition de ce renflouement au crédit ouvert de pension pour pouvoir couvrir les dépenses des pensions et pour pouvoir suivre réellement et facilement les dépenses y afférents.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

En conclusion, le problème de manque de crédit est dû par le défaut d'établissement de programme par l'Etat et aussi par la non-fiabilité de prévision du compte solde. La pratique de l'aménagement fait preuve de ce problème. Le compte pension CRCM rencontre aussi ce problème de manque de crédit tandis que le compte pension CPR possède un excès de crédit, mais, grâce au compte de CPR qu'on puisse faire l'aménagement CRCM et c'est le compte de renflouement qui peut couvrir le manque de crédit entre les cotisations et les dépenses des pensions des agents de l'Etat.

**TROISIEME PARTIE**

**SOLUTION ET RECOMMANDATION**

Après l'analyse des problèmes et des faiblesses au niveau de l'établissement de programme, au niveau du suivi et prévision solde et pensions, on peut avoir quelque recommandation que nous allons voir dans la troisième partie. Premièrement, au chapitre première, nous allons entamer à quelques recommandations concernant les moyens d'établissement de programme budgétaire et deuxièmement au chapitre suivante, les différentes nouvelles technique pour favoriser la méthode de suivi et prévision du compte solde et les cotisations et finalement, au troisième chapitre, les autres nouvelles méthodes de suivi et prévision du compte pension appuyées par des autres moyens de rétablissement du compte pension pour favoriser la récupération.

## CHAPITRE I : LES MOYENS D'ETABLISSEMENT DE PROGRAMME

Le moyen de rétablissement de programme peut être considéré comme une solution au niveau de programmation budgétaire de chaque ministères et institutions.

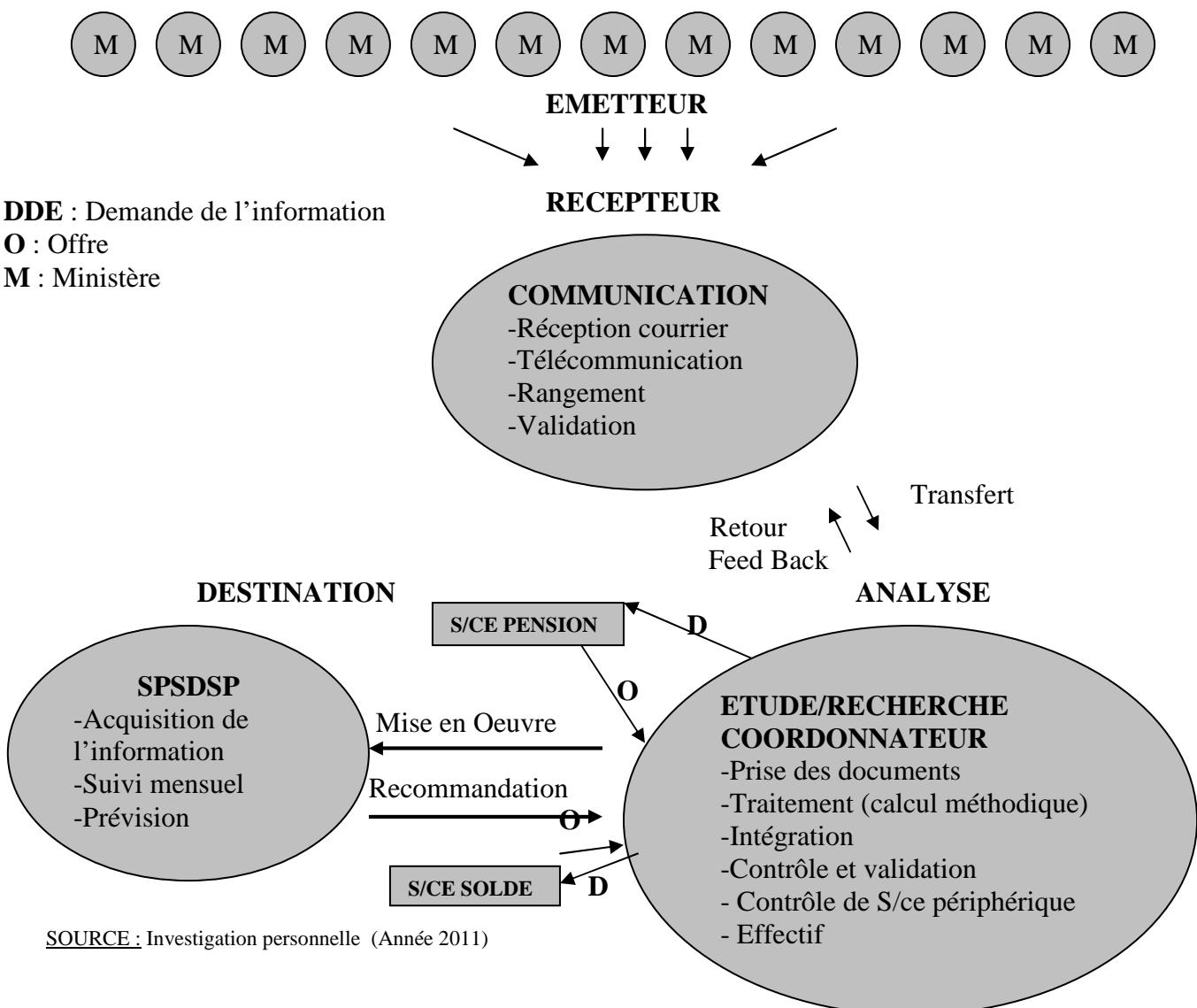
### SECTION I : Le réseau et système d'information de programme

Ce système facilite les méthodes de suivi et prévision des dépenses de la solde et pensions des agents de l'Etat de la part des ministères au service suivi et prévision.

#### 1.1 Le moyen de circulation de l'information

Pour résoudre l'apparition des programmes imprévus, ce moyen de circulation est l'un des moyens pour faire la programmation. Voici la représentation schématique du réseau de l'information programme.

Fig.N°12 : Le réseau de l'information programme



Il faut faire la mise à jours des programmes des institutions Présidence, Primature et les Ministères. Toutes les informations concernant le programme, le recrutement ainsi tous ce qui concerne la solde et les pensions de la part des institutions émettrices doivent être complètes et exactes

Le service récepteur est la communication dans le MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET donc ce système d'information et de communication est déjà établit par le logiciel SIIGFP mais ça ne suffit pas mais pour avoir une information exacte loin de problème ce système d'information et de communication réel peut être admirable.

Après, le service étude et recherche analyse et étudie cette information venant du service de communication avec validation ce qui facilite l'activité de la suivi et la prévision des dépense de la solde. Les éléments à recevoir sont l'effectif en place et le solde y afférent, l'effectif prévisionnel et le solde prévisionnelle, le nombre des départs en retraite et les crédits y afférent, rappel de solde, la situation des dépenses de la solde et la situation des dépenses des pensions. Le service Solde et le service Pension sont participés en cas de besoin d'information plus détaillé.

### 1.2 Les avantages :

Les avantages tirés par ce transaction sont premièrement, la connaissance des programmes institutionnels et ministériels pour l'année encours et l'année suivante. Puis, la garantie exacte de programme, la facilitation de circuit d'information. Deuxièmement, la favorisation de l'activité de service suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions et la mise en place de la coordination de travail de chaque division. Et enfin, pour avoir le suivi raisonnable et la prévision fiable ainsi que la connaissance des effectifs des agents.

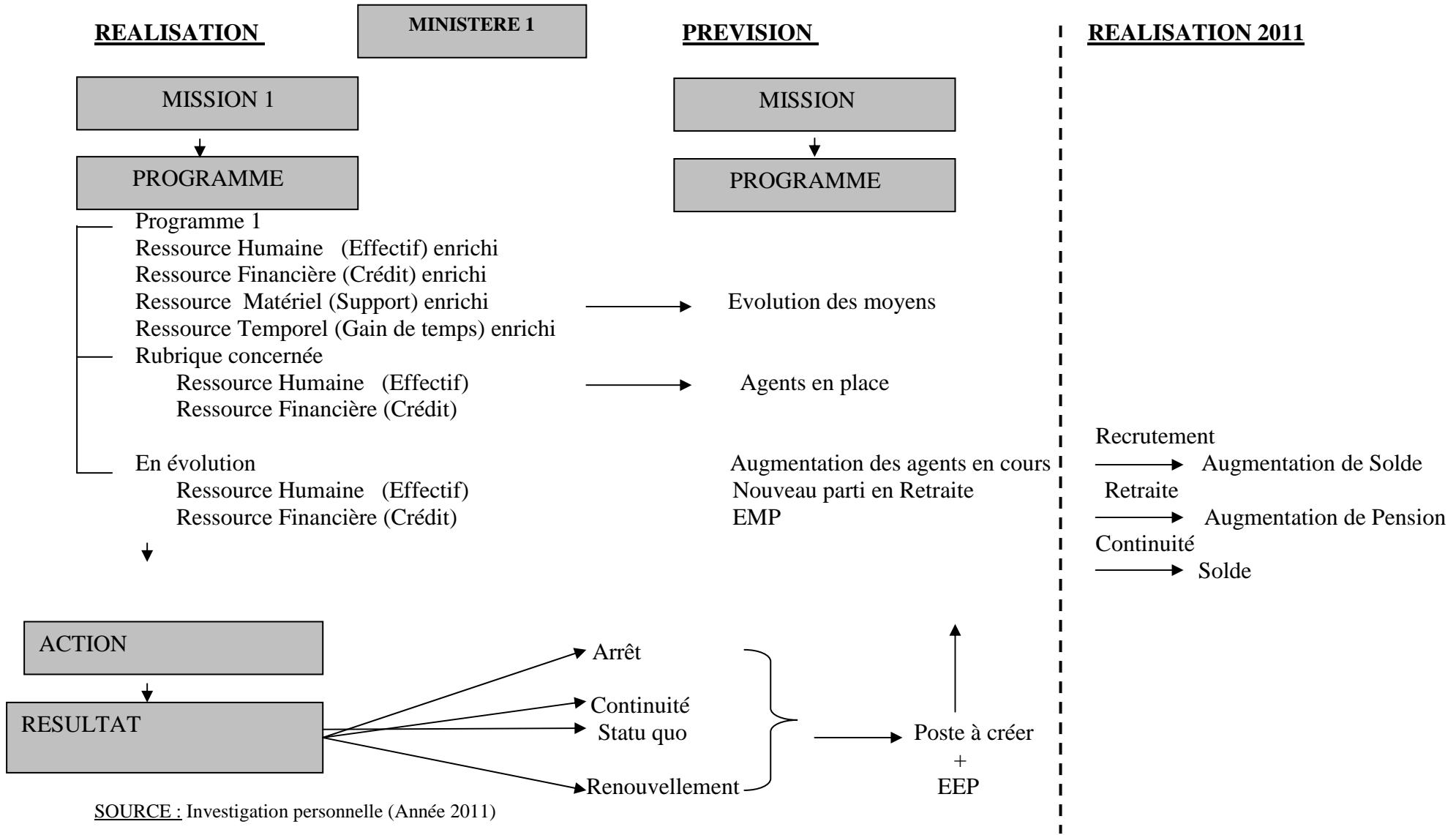
## **SECTION II : les techniques de prévision de programme**

La technique de prévision de programme budgétaire doit baser sur la réalisation et la prévision pour avoir des avantages et pour approcher à la réalité.

### 2.1 L'importance de l'organisation de prévision de programme

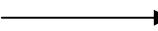
L'évaluation en parallèle de la réalisation et la prévision facilite la préparation de programme qui contribue à la favorisation de la méthode de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions des agents de l'Etat.

Fig. N°13 : Le procédé de prévision de programme



La réalisation de prévision de dépense de solde durant la période d'exécution de mission ministérielle doit être en position parallèle avec la réalisation de programme.

Ce tableau montre la comparaison entre la réalisation ministériel de la mission en faisant apparaître le plan de programme avec les effectifs personnel en place et la solde y afférente.

Effectif       Nombre connu  
 Solde       Masse connue

La prévision sera tirée à partir de cette Organisation et suivant les conditions suivantes telles que la connaissance et présence de l'année suivante, la modification des effectifs le situation de la masse salariale liée au solde et ses accessoires avec la cotisation y afférente (part patronale et part individuelle) à l'amélioration de la rémunération de la pension, l'aménagement dans le cas où la manque de crédit existe et l'indicateur objectif bien formulé. On sait que la mission est l'ensemble des programmes donc si la mission est bien établie à l'avance avec ses programmes bien planifié alors la suivi et la prévision de la dépense de le solde sont loin de l'aménagement ou compensation de la manque de crédit et aussi on peut avoir une prévision plus proche de la réalité.

## 2.2 Les avantages

Les avantages qu'on peut tirer de l'application en parallèle de la réalisation de programme et la prévision de programme sont multiples.

### 2.2.1 Les avantages techniques

Comme le suivi contrôlé pour faciliter le suivi dans le but d'avoir une base de prévision. Puis, la facilitation de la lecture des dépenses de la solde des agents en exécution au sein des ministères et des autres institutions ; connaissance de l'effectif réel et prévisionnel et la prévision des nouveaux postes Budgétaires.

Et enfin, pour avoir la prévision solde et pension fiable, assurée et loin de la probabilité.

### 2.2.2 Les avantages spécifiques

Premièrement, la mise en place en parallèle de la réalisation des programmes et sa prévision avec la prévision de la solde y afférente offre une transparence au niveau de l'utilisation actuelle des dépenses et son utilisation ultérieur.

Et deuxièmement, la mise en place en parallèle de la réalisation des programmes et sa prévision avec la prévision de la solde y afférente font classer bien la solde et ses accessoires, les cotisations et la fiabilité de prévision de la solde dépend des données chiffrés recueillis de ces éléments suivants la modification des effectifs.

<b>Mission</b>	<b>Effectif</b>	<b>Solde</b>	<b>Montant</b>	<b>Nouvelle Mission</b>	<b>Effectif</b>	<b>Solde</b>	<b>Montant</b>
		6011				6011	
		6062				6062	
		6063				6063	
Total de la prévision de la dépense des soldes et ses accessoires pour la nouvelle mission connu							

### 2.2.3 L'avantage générale

Cette méthode favorise l'amélioration de la méthode de suivi et prévision des dépenses de la solde des agents de l'Etat dont le but est d'approcher la réalité par rapport à la prévision.

Le meilleur établissement de Programme de chaque Ministère avant l'exécution rend facile au suivi de solde de l'année.

Chaque Ministère doit préciser leur Programme à accomplir. On sait que l'ensemble de programme<sup>24</sup> constitue la mission. Un terme utilisable par le service suivi et prévision de dépense de solde et des pensions.

L'application de ce qu'on appelle Mission avec Prévision de programme de l'année peut résoudre le problème d'aménagement de l'année suivante.

Ce système est expliqué et résumé par le schéma ci-après.

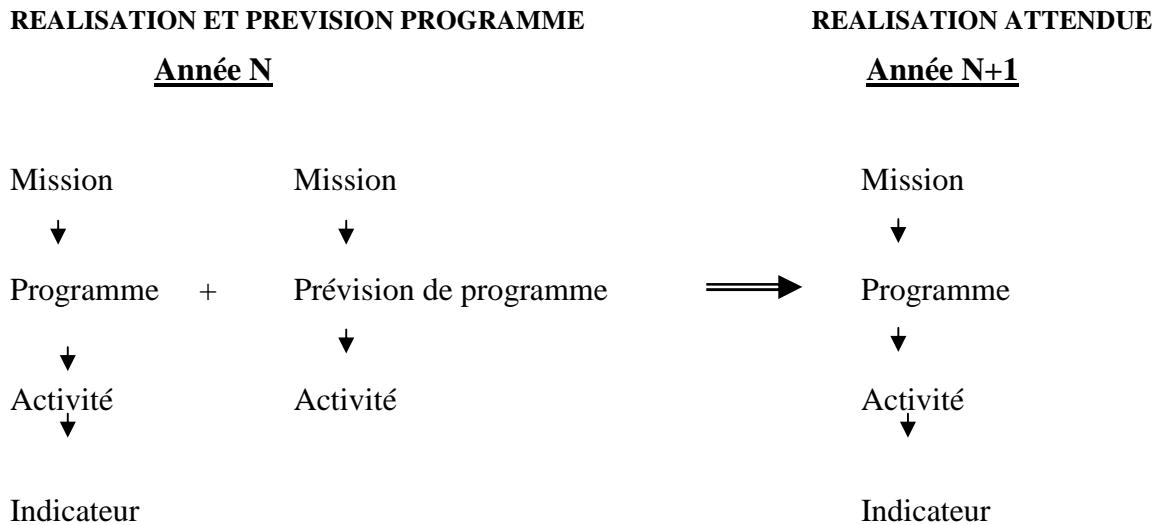
### 2.2.4 L'évaluation de la prévision de programme

L'évaluation de la prévision de programme contribue à l'amélioration du Budget programme et favorise l'application de la méthode de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions des agents de l'Etat. Le schéma suivant nous montre le résumé de la mise en place en parallèle entre la réalisation et la prévision pour avoir la fiabilité de prévision

---

<sup>24</sup> Ensemble des activités

Fig.N°14 : Le procédé de prévision et réalisation attendue



SOURCE : Investigation personnelle (Année 2011)

Chaque Ministère doit appliquer ce système pour éviter la présence des missions imprévues qui facilite la présence de l'aménagement.

L’application de ce système emmène à la précision et à la qualité de l’information et à l’analyse de l’indicateur ou le résultat de chaque programme qui reflète la prochaine mission et programme et les budgets y afférents ce qui favorise la mouvement de Solde de chaque Ministère et la suivi de dépense de solde des agents de l’Etat.

### **SECTION III : L’arbre de solution de l’information financière et les contrôles**

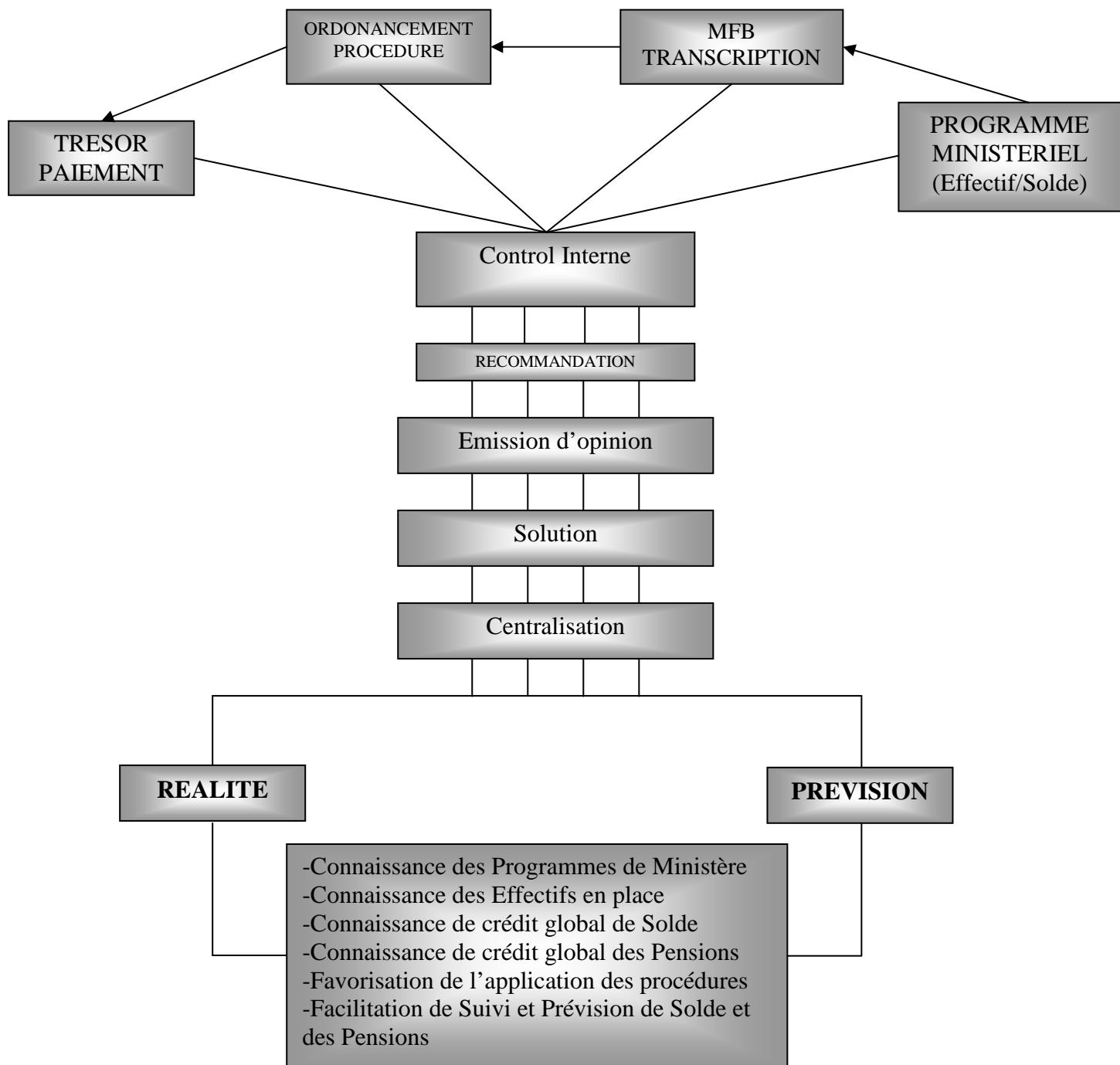
C’est un moyens et procédé de collecte des informations utilisés pour faciliter le suivi et la prévision des dépenses de la solde et pensions des agents de l’Etat.

On va le présenter comme un schéma dans le but d’expliquer schématiquement et de bien comprendre les objectifs attendus.

#### 3.1 La nécessité et l’importance de contrôle

L’arbre de solution participe à la facilitation de la circulation de l’information concernant le solde et les pensions et les contrôles y afférents. La figure suivante montre le modèle de l’arbre de solution.

Figure N° 15 : L'arbre de Solution



SOURCE : Investigation Personnelle (Année 2011)

### IMAGINATION, CONCEPTION ET SIGNIFICATION

Ministère/MFB/Ordonnancement/Trésor

→ FEUILLES

Control interne/Recommandation/Emission d'opinion/Solution/Centralisation

→ TRONC

Réalité/Prévision

→ RACINES

Connaissance des Programmes de Ministère/Effectif/Crédit/Suivi/Prévision

→ FRUIT AU TERRE

Le but de ce schéma est de contrôler et de connaître les informations concernant le programme ministériel, de faciliter le suivi des effectifs des agents de l'Etat en rapport avec le suivi de leur solde à fin de faciliter les tâches de service suivi et prévision des dépenses de la Solde et des Pensions.

### 3.2 Le contrôle à chaque transaction

Les moyens de contrôle sont basés sur le schéma de l'arbre de solution vu précédemment et s'effectue à chaque niveau.

#### 3.2.1 Le contrôle au niveau des Ministères et chaque institution

Le contrôle interne sur la situation financière liée à la solde des agents en exécution au sein de l'institution doit être bien superviser et bien étudiée en faisant comparer avec l'effectif et sa modification, les qualifications des agents, la situation des agents pour pouvoir rentabiliser le suivi des dépenses de leur solde et les prévisions y afférentes.

→ Transaction <sup>25</sup> au MFB

#### 3.2.2 Contrôle au niveau du MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET

L'information concernant la situation financière de l'institution doit être envoyée mensuellement au MFB pour confirmer la régularité des dépenses de la solde et ses accessoires pour favoriser le suivi de la solde à fin de faire une approche réelle et raisonnable entre la réalité et la prévision concernant la solde.

#### 3.2.3 Le contrôle au niveau de l'ordonnancement

En appuyant l'activité de l'Ordonnateur, le contrôle au niveau des procédures, la saisie avec enregistrement, la mise en œuvre des dossiers de la situation financière et le mouvement financière concernant la solde doivent être sous contrôle massive de l'Ordonnateur et en faisant une comparaison ou une approche périodique à celle du MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET plus précisément au service de STI ou Service de Traitement en Informatique des soldes et des pensions sur la décompte de la solde et des pensions pour garder la logique, la régularité, l'éligibilité et l'authenticité de la dépense liée au solde ou même à la pension des agents de l'Etat.

---

<sup>25</sup> Passation au Ministère des Finances et du Budget

#### 3.2.4 Le contrôle au niveau du Trésor

En appuyant l'activité de contrôleur de trésor qui n'est autre que le Comptable de Trésor, les dossiers de la solde et des pensions venant de l'Emission ou l'Ordonnancement doivent conformer qu'à celui du Trésor en les détaillant cas par cas parce que le Trésor est le dernier circuit des circulations des procédures en vue de paiement des dépenses de solde et des pensions.

Le comptable du Trésor et l'ordonnateur de l'émission doivent être au même mesure de contrôle au rentabilisation de paiement et au qualité de contrôle.

#### 3.2.5 La situation après analyse de contrôle

A chaque contrôle, on doit faire des recommandations périodiques en vue d'accueillir informations concernant la solde et les pensions des agents de l'Etat.

C'est une information sous forme d'émission d'opinion sous imitation de l'activité de l'auditeur.

L'émission d'opinion des contrôleurs de chaque entité est nécessaire et doit être bien formulée parce que c'est eux qui trouvent réellement les mouvements financiers et c'est eux aussi qui peut résoudre les problèmes en cas des difficultés ou des confusions liés au mouvement financière concernant la solde et des pensions.

A partir de cette émission d'opinion de la part des contrôleurs qu'on peut tirer leurs solutions à la meilleure rentabilisation de leur gestion de la solde et des pensions.

#### 3.2.6 La centralisation des solutions

Il faut centraliser les solutions pour avoir la solution commune, globale et bien arrangée pour faciliter l'activité de la gestion de la solde et des pensions et pour pouvoir établir une meilleure performance et une capacité d'attitude au méthode de rapprochement de la prévision et la réalité à la suivi et à la prévision des dépenses de la solde et des pensions.

### 3.3 Les avantages

Les avantages sont multiples :

L'application de ce moyen de contrôle peut favoriser le circuit de l'information financière en vue de facilitation et confirmation du suivi et de prévision de la solde et des pensions des agents de l'Etat telles que la connaissance des programmes des Ministères sur l'année suivante et des effectifs mise en place, la connaissance des crédits globaux liés au

solde et des crédits globaux liés à la pension, la favorisation de l'application des procédures et la facilitation de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions.

Ces moyens d'établissement de programme facilitent et offrent des solutions pour le suivi et la méthode de prévision du crédit alloué au solde et à la pension des agents de l'Etat.

## CHAPITRE II : LES NOUVELLE METHODE DE RETABLISSEMENT DE CREDIT OUVERT SOLDE ET LES COTISATIONS

Les nouvelles méthodes utilisent des moyens nécessaires et basées sur l'insertion du calcul de la variation des dépenses dans le tableau pour connaître la différence et l'origine de la différence des dépenses de la solde entre deux mois en faisant référence au programme.

### SECTION I : Les recommandations sur la méthode de suivi et prévision du compte solde 6011

Ce sont des nouvelles méthodes pour favoriser le suivi et prévision des dépenses de la solde des agents de l'Etat et dans le but d'approcher la prévision à la réalité.

#### 1.1 La résolution par la méthode de variation avec le nouveau crédit du compte solde 6011

On va utiliser dans cette méthode la variation en ajoutant au nouveau crédit pour avoir plus de crédit pour l'année suivant et pour avoir plus de confiance et de sûreté pour éviter le manque de crédit.

##### 1.1.1 La nouvelle méthode de suivi et prévision du compte solde utilisant la variation et le nouveau crédit

L'utilisation de la variation et le nouveau crédit sur cette nouvelle méthode favorise le nouveau crédit alloué au solde pour éviter le risque de manque de crédit. Le tableau suivant montre ce nouveau procédé.

Tableau N°12 : La résolution sur la méthode de suivi et prévision du compte Solde *(En milliard d'Ar)*

Min /Inst	F-J	M-F	A-M	M-A	J-M	J-J	$\sum$ Var	NC	NC+Var	2011
<b>Présidence</b>	0	0.1	1.3	0	0	0	<b>1.4</b>	24	25.4	<b>27.94</b>
<b>MDN</b>	0	0	1.5	0	0	0.5	<b>2</b>	26	28	<b>30.8</b>

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions ( Invention Année 2010)

On soustrait les dépenses mensuelles entre deux mois à partir du Janvier jusqu'au mois de Juillet et on fait la somme du résultat de soustraction ou résultat de la variation<sup>26</sup>.

L'objectif est d'exposer l'écart des dépenses entre les deux mois, sa raison.

<sup>26</sup> Différence du montant des dépenses mensuelles

Ce technique est la base des nouvelles propositions des méthodes de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions des agents de l'état.

La variation mensuelle des dépenses allouées au solde des agents de l'Etat sert à connaître les écarts des dépenses mensuelles ajoutant avec le nouveau crédit suffisant prévu pour l'année 2010 et la prévision 10% de ce résultat comme prévision de l'année 2011 suffisant.

Cette méthode est très différente car on cherche à trouver des montants plus élevés pour le MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE de 30.8 (Nouveau crédit avant 26) pour avoir une assurance à la gestion de la méthode de prévision de crédit affecté au solde pour l'année suivante. Ainsi, on cherche à connaître l'effectif des agents de l'Etat en rapport avec la présente méthode.

### 1.1.2 L'avantage

Cette méthode de variation facilite le raisonnement et la précision de prévision de solde pour l'année suivante. On a un montant de crédit bien évalué et souhaitable, 27.94 (Nouveau crédit avant 24) pour la PRÉSIDENCE avec une diminution de crédit mais suffisant et une augmentation de 30.8 pour le MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE, pour éviter le risque de manque de crédit alloué à leur solde.

### 1.2 La résolution par la méthode de variation avec la moyenne des dépenses du compte 6011

On va utiliser la variation avec la moyenne annuelle dans cette méthode de prévision du compte 6011 pour avoir plus de crédit pour l'année suivante et pour avoir plus de confiance et de sûreté pour éviter le manque de crédit.

#### 1.2.1 La nouvelle méthode de prévision du compte solde utilisant la variation et la moyenne des dépenses

On peut appliquer avec la variation la moyenne des dépenses pour rétablir le crédit ouvert solde. Voici la nouvelle méthode de prévision utilisant ce procédé.

Tableau N°13 : La résolution sur la méthode de prévision du compte Solde *(En milliard d'Ar)*

Min/Inst	$\Sigma$ Var	Moy	Moy*12	10% Moy	2011
Présidence	1.4	1.914	22.97	2.297	26.67
MDN	2	2.128	25.54	2.554	30.1

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Invention Année 2010)

L'utilisation de la moyenne sert à trouver la moyenne des dépense minimum et maximum mensuelles de ces deux institutions pour éviter la manque et l'excès de crédit ouvert.

On collecte la moyenne de crédit amorti depuis Janvier jusqu'au Juillet par ces institutions et on prend le 10% de ce moyenne et puis, on ajoute la moyenne et sa 10% (Comme base de prévision) avec la somme de variation et on obtient un nouveau crédit pour l'année 2011. Le crédit solde de la PRESIDENCE devient 26.67 (Nouveau crédit avant 24) mais on peut croire que c'est suffisant pour le futur crédit solde. Ainsi, l'insertion des effectifs des agents de l'Etat avec la méthode est très importante.

### 1.2.2 L'avantage

Bien gérer en moyenne d'augmentation les crédits alloués au solde des agents de l'état pour favoriser les crédits ouverts solde pour l'année suivante.

Nouveau crédit pas trop élevé pour le MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE de 30.1 (Nouveau crédit avant 26) mais souhaitable pour éviter la manque ou l'excès de crédit ouvert au solde pour l'année suivante.

## **SECTION II : Les nouvelles méthodes de suivi et prévision de la cotisation CRCM 6062**

Les tableaux suivants montrent les nouvelles méthodes de suivi et prévisions des dépenses CRCM ou part patronale pour les agents de l'Etat pour avoir une assurance à la gestion de crédit alloué à la cotisation CRCM des agents.

### 2.1 La résolution par la méthode de variation et le nouveau crédit du compte CRCM 6062

On va appliquer la variation avec le nouveau crédit dans cette nouvelle méthode de suivi et prévision du compte 6062 pour avoir plus de crédit pour l'année suivant et pour avoir plus de confiance et de sûreté pour éviter le manque de crédit.

#### 2.1.1 La nouvelle méthode de suivi et prévision de la cotisation CRCM utilisant la variation et le nouveau crédit

L'application de la variation et le nouveau crédit sur cette nouvelle méthode améliore le volume du nouveau crédit alloué au solde pour éviter le risque de manque de crédit. Le tableau suivant montre ce nouveau procédé à la cotisation CRCM. On peut espérer que la prévision sera fiable.

Tableau N°14 : La résolution sur la méthode de suivi et prévision de la cotisation CRCM *(En milliard d'Ar)*

Min /Inst	F-J	M-F	A-M	M-A	J-M	J-J	$\sum$ Var	NC	NC+Var	2011
<b>Présidence</b>	0	0.1	0	0	0	0.2	<b>0.3</b>	4	4.3	<b>4.73</b>
<b>MDN</b>	0.3	0	-0.3	0.2	0	0	<b>0.2</b>	8.9	9.1	<b>10.01</b>

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Invention Année 2010)

Cette variation mensuelle des dépenses allouées au cotisation CRCM des agents de l'Etat sert à savoir et à découvrir les écarts des dépenses mensuelles ajoutant avec le nouveau crédit suffisant prévu pour l'année 2010 et la prévision 10% de ce résultat comme prévision de l'année 2011 suffisant. On a ici une prévision de crédit au CRCM de la PRESIDENCE de 4.73 (Nouveau crédit avant 4) là où on trouve une diminution de crédit, c'est encore suffisant pour cette institution et 10.01 (Nouveau crédit avant 8.9) pour le MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE pour l'année 2011.

On cherche à trouver des montants plus élevés pour avoir une assurance à la gestion de la méthode de prévision de crédit affecté au CRCM pour l'année suivante.

Le nouveau crédit établit lors de l'aménagement peut avoir encore des risques au manque de crédit donc il faut augmenter à 10.01 le nouveau crédit pour le MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE par la somme de variation pour avoir un nouveau crédit plus élevé et loin de risque.

### 2.1.2 L'avantage

Cette méthode de variation facilite le raisonnement et la précision de prévision de crédit alloué à la cotisation CRCM pour l'année suivante. On a un montant de crédit élevé et souhaitable, 4.73 (Nouveau crédit avant 4) pour la PRESIDENCE et 10.01 (Nouveau crédit avant 8.9) pour le MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE, pour éviter le risque de manque de crédit alloué au CRCM. Cette méthode évite la pratique de l'aménagement répétitive ou recouvrement du manque de crédit alloué au CRCM.

## 2.2 La résolution par la méthode de variation avec la moyenne des dépenses du compte 6062

Pour le compte 6062, on va appliquer dans sa méthode de prévision la variation avec la moyenne annuelle pour avoir plus de crédit pour l'année suivant et pour avoir plus de confiance et de sûreté pour éviter le manque de crédit.

### 2.2.1 La nouvelle méthode de prévision de la cotisation CRCM utilisant la variation et la moyenne des dépenses

On peut appliquer avec la variation la moyenne des dépenses mensuelles de la cotisation patronale CRCM pour rétablir le crédit ouvert CRCM. Voici la nouvelle méthode de prévision qui montre ce procédé.

Tableau N°15 : La résolution sur la méthode de prévision de la cotisation CRCM (En milliard d'Ar)

Min/Inst	$\Sigma$ Var	Moy	Moy*12	10% Moy	2011
<b>Présidence</b>	0.3	0.3	3.6	0.36	4.26
<b>MDN</b>	0.2	0.671	8.057	0.805	9.06

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Invention Année 2010)

Le calcul de la moyenne sert à trouver la moyenne des dépense minimum et maximum mensuelles de ces deux institutions pour éviter la manque et l'excès de crédit ouvert. On calcule la moyenne de crédit amorti depuis Janvier jusqu'au Juillet de l'année de la PRESIDENCE et du MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE et on prend le 10% de ce moyenne et puis, on ajoute la moyenne et sa 10% (Comme base de prévision) avec la somme de variation et on obtient un nouveau crédit pour l'année 2011. Le crédit CRCM de la PRESIDENCE devient 4.26 (Nouveau crédit avant 4) mais on peut croire que c'est suffisant pour son futur crédit CRCM.

### 2.2.2 L'avantage

L'augmentation en moyenne des crédits alloués au solde des agents de l'état peut favoriser les crédits ouverts CRCM pour l'année suivante.

Le nouveau crédit qui n'est pas trop élevé pour le MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE de 9.06 (Nouveau crédit avant 8.9) mais souhaitable pour éviter la manque ou l'excès de crédit ouvert CRCM pour l'année suivante.

Cette méthode évite la présence de l'aménagement<sup>27</sup> due par la non-fiabilité de prévision antérieure.

### **SECTION III : Les nouvelles méthodes de suivi et prévision de la cotisation CPR 6063**

Les nouveaux tableaux suivants font apparaître les nouvelles méthodes de suivi et prévisions des dépenses CPR des agents de l'Etat pour avoir une assurance à la gestion de crédit alloué à la cotisation CPR des agents.

#### **3.1 La résolution par la méthode de variation avec le nouveau crédit du compte CPR 6063**

On va appliquer dans cette nouvelle méthode de suivi et prévision du compte 6063, la variation avec le nouveau crédit pour avoir plus de crédit pour l'année suivant et pour avoir plus de confiance et de sûreté pour éviter le manque de crédit.

##### **3.1.1 La nouvelle méthode de suivi et prévision de la cotisation CPR utilisant la variation et le nouveau crédit**

On utilise la variation et le nouveau crédit sur cette nouvelle méthode pour améliorer la capacité du nouveau crédit alloué au solde pour éviter le risque de manque de crédit après le procédé de prévision. Le tableau suivant montre ce moyen.

Tableau N°16 : La résolution sur la méthode de suivi et prévision de la cotisation CPR (En milliard d'Ar)

Min /Inst	F-J	M-F	A-M	M-A	J-M	J-J	$\sum$ Var	NC	NC+Var	2011
<b>Présidence</b>	0	0.01	0.05	0.01	0	0	<b>0.07</b>	2.18	2.25	<b>2.475</b>
<b>MDN</b>	0	0	0.11	0	-0.1	0	<b>0.01</b>	1.52	1.53	<b>1.683</b>

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Invention Année 2010)

C'est une variation mensuelle des dépenses allouées à la cotisation CPR des agents de l'Etat qui permet à découvrir les écarts des dépenses mensuelles ajoutant avec le nouveau crédit suffisant prévu pour l'année 2010 et la prévision 10% de ce résultat comme prévision de crédit de l'année 2011. On a ici une prévision de crédit CPR de la PRESIDENCE de 2.475 (Nouveau crédit avant 2.2) là où on trouve une augmentation de crédit, c'est encore suffisant pour cette institution et 1.683 (Nouveau crédit avant 1.5) pour le MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE pour l'année 2011.

<sup>27</sup> Recouvrement du manque

On a des montants plus élevés pour avoir une assurance à la gestion de la méthode de prévision de crédit affecté au CPR pour l'année suivante. Le calcul de nouveau crédit établit lors de l'aménagement peut avoir encore des risques au manque de crédit donc il faut augmenter à 1.683 le nouveau crédit pour le MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE par la somme de variation pour avoir un nouveau crédit plus élevé et loin de risque.

### 3.1.2 L'avantage

La méthode de résolution par utilisation de la variation avec le report de nouveau crédit facilite le raisonnement et la précision de prévision de crédit alloué à la cotisation CPR pour l'année suivante. On a un montant de crédit élevé et souhaitable, 2.475 (Nouveau crédit avant 2.2) pour la PRESIDENCE et 1.683 (Nouveau crédit avant 1.5) pour le MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE, pour éviter le risque de manque de crédit alloué au CPR.

On a un avantage technique car cette méthode évite la pratique de l'aménagement répétitive ou recouvrement du manque de crédit alloué au CPR des agents de l'Etat.

### 3.2 La résolution par la méthode de variation avec la moyenne des dépenses du compte 6063

Pour le compte 6063, on va appliquer, dans la méthode de prévision, la variation avec la moyenne annuelle des dépenses pour avoir plus de crédit pour l'année suivante et pour avoir plus de confiance et de sûreté pour éviter le manque de crédit.

#### 3.2.1 La nouvelle méthode de prévision de la cotisation CPR utilisant la variation et la moyenne des dépenses

L'utilisation du calcul de la variation et la moyenne des dépenses mensuelles de la cotisation patronale CPR contribue au rétablissement de crédit ouvert CPR. Voici la nouvelle méthode de prévision qui montre ce procédé pour la cotisation CPR.

Tableau N°17 : La résolution sur la méthode de prévision de la cotisation CPR *(En milliard d'Ar)*

Min/Inst	$\Sigma$ Var	Moy	Moy*12	10% Moy	2011
<b>Présidence</b>	0.07	0.18	2.16	0.216	2.45
<b>MDN</b>	0.01	0.124	1.49	0.149	1.65

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Invention Année 2010)

On récupère la moyenne des dépenses CPR pour trouver la moyenne des dépense minimum et maximum mensuelles de la PRESIDENCE et du MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE pour éviter la manque et l'excès de crédit ouvert.

L'opération de ce méthode s'effectue comme suit, on calcule la moyenne des crédits amortis depuis Janvier jusqu'au Juillet de l'année de la PRESIDENCE et du MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE et on tient le 10% de ce moyenne et puis, on ajoute la moyenne et sa 10% (Comme base de prévision) avec la somme de variation et on obtient un nouveau crédit pour l'année 2011. Le crédit CPR de la PRESIDENCE devient 2.45 (Nouveau crédit avant 2.2) mais on peut croire que c'est suffisant pour son futur crédit CPR.

### 3.2.2 L'avantage

Cette méthode d'augmentation en moyenne des crédits alloués au CPR des agents de l'état peut favoriser les crédits ouverts CPR pour l'année suivante.

Le nouveau crédit du MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE de 1.65 (Nouveau crédit avant 1.5) augmente moindrement mais souhaitable pour éviter la manque ou l'excès de crédit ouvert CPR pour l'année suivante.

C'est une méthode de prévision qui évite la présence de l'aménagement dû par la non-fiabilité de prévision antérieur

Ces méthodes de prévision servent à réduire les risques du manque de crédit alloué au solde, au CRCM et au CPR des agents de l'état. Elles s'appellent « Méthode de prévision des dépenses de solde avec la variation ». Celle-ci a la même formulation qu'au méthode de suivi et prévision habituelle mais la différence se trouve sur la présence des opérations de variation sur cette nouvelle méthode. On peut avoir la maîtrise de la prévision à l'aide de ces nouvelles méthodes de prévision.

### **CHAPITRE III : METHODES DE RETABLISSEMENT DE CREDIT OUVERT PENSIONS ET LES NOUVELLES TECHNIQUES**

Les nouvelles méthodes utilisent des moyens de suivi et prévision et sont basées du calcul de variation pour connaître l'écart et l'origine des dépenses mensuelles et pour avoir plus de crédits pour réduire le risque de manque de crédit des pensions.

**SECTION I** : Les recommandations sur la méthode de suivi et prévision du compte pension CRCM 6521

Les tableaux à présenter dans cette recommandation sont les nouvelles méthodes de suivi et prévisions des dépenses des pensions CRCM des agents de l'Etat pour avoir une assurance à la gestion de crédit alloué aux dépenses des pensions CRCM des agents.

#### 1.1 La résolution par la méthode de variation avec le nouveau crédit

La nouvelle méthode de suivi et prévision du compte pensions CRCM 6521 utilise la variation avec le nouveau crédit pour bien augmenter et pour bien gérer le nouveau crédit pour l'année suivante.

##### 1.1.1 La nouvelle méthode de suivi et prévision du compte pension CRCM utilisant la variation et le nouveau crédit

On peut avoir la fiabilité de prévision si on applique ce nouveau procédé qui utilise la variation et le nouveau crédit. Le tableau suivant est la nouvelle méthode qui pratique ce moyen.

Tableau N°18 : La résolution sur la méthode de suivi et prévision du compte Pension CRCM (*En milliard d'Ar*)

<b>COMPTE</b>	<b>F-J</b>	<b>M-F</b>	<b>A-M</b>	<b>M-A</b>	<b>J-M</b>	<b>J-J</b>	<b><math>\Sigma</math> VAR</b>	<b>NC</b>	<b>NC+VAR</b>	<b>2011</b>
<b>6521</b>	0	1.1	0	0	0	0	<b>1.1</b>	160.2	161.3	177.43

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Invention Année 2010)

D'après ce tableau, on effectue le calcul de variation des dépenses de pension CRCM entre le mois de Janvier jusqu'au mois de Juillet et on fait la totalité pour avoir une somme précise de leur différence ou de leur dénivellation. On ajoute ce somme obtenue avec le nouveau crédit

en plus de 10% de son résultat dans le but de prévoir les crédits alloués à la pension CRCM pour l'année suivante.

### 1.1.2 Les avantages

Premièrement, il y a augmentation de crédit prévu pour l'année suivante de 177.43 (Nouveau crédit avant 160.2) pour échapper au manque de crédit et puis pour qu'il y a une garantie de prévision par l'ajout de montant de variation au nouveau crédit de l'année et enfin, pour avoir la prévision raisonnable au favorisation de crédit alloué au pension CRCM pour affaiblir le montant de renflouement.

On a un montant élevé pour le futur crédit alloué au CRCM.

## 1.2 La résolution par la méthode de variation avec la moyenne des dépenses

Pour le compte pensions CRCM 6521, on va appliquer, dans sa méthode de prévision, la variation avec la moyenne annuelle des dépenses pour avoir plus de crédit pour l'année suivant et pour avoir plus de confiance et de sûreté pour réduire le manque de crédit entre les crédits ouverts et les dépenses des pensions.

### 1.2.1 La nouvelle méthode de prévision du compte pension CRCM utilisant la variation et la moyenne des dépenses

Le calcul de la variation avec la moyenne des dépenses mensuelles de la cotisation patronale CPR participe au rétablissement de crédit ouvert CRCM. Voici la nouvelle méthode de prévision qui montre ce procédé pour la cotisation CRCM.

Tableau N°19 : La résolution sur la méthode de prévision du compte Pension CRCM (En milliard d'Ar)

COMPTE	MOY	MOY*12	10% MOY*12	VAR	2011
<b>6521</b>	13.286	159.43	15.94	<b>1.1</b>	176.47

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Invention Année 2010)

Cette méthode contribue aussi à l'amélioration des méthodes de prévision au niveau de crédits alloués à la pension CRCM. L'avantage est la présence de la technique de calcul de la variation des dépenses mensuelles du compte 6521 pour avoir plus de précision à la prévision et pour connaître et analyser des dépenses mensuelles sur la modification des dépenses mensuelles. L'utilisation de la moyenne des dépenses mensuelles, qui est ici 13.286, est la

nouvelle technique utilisée pour connaître le niveau moyen des dépenses. On multiplie par 12 mois la moyenne, alors on a 159.43. Puis, on prend le 10% de la moyenne des dépenses pendant 12 mois et on ajoute le résultat obtenu avec le montant de variation. Le total de la moyenne annuel des dépenses en plus de sa 10% et le montant de variation constitue le nouveau crédit de l'année suivante pour CRCM qui est de 176.47 (Nouveau crédit avant 160.2).

### 1.2.2 Les avantages

Premièrement, on a un montant prévu des crédits alloué au CRCM assez élevé pour que la suivi fonctionne normalement pour qu'il n'y a pas de non-fiabilité de prévision. Puis, on connaît le niveau moyen des dépenses sans prendre le niveau maximum et minimum pour bien gérer le mouvement des dépenses.

## 1.3 L'action sur le taux des cotisations

Un des moyens pour favoriser les crédits alloués aux dépenses des pensions est l'augmentation du taux de cotisation mais ce moyen rencontre un risque.

### 1.3.1 Le moyen

Renflouement + cotisation < Dépenses des pensions

L'augmentation de taux de cotisation à 24 % part patronale et de 6 % part individuelle au CRCM peut couvrir les dépenses de pension et peut aussi diminuer le montant de renflouement que l'Etat supporte.

C'est un type de solution fictif car l'application est encore très difficile à cause de la présence de l'augmentation de coût de vie, la persistance de crise à Madagascar et aussi possibilité de présence de situation sociale instable.

### 1.3.2 Le risque

La possibilité d'avoir le risque de mécontentement des agents de l'Etat et le risque de Grève.

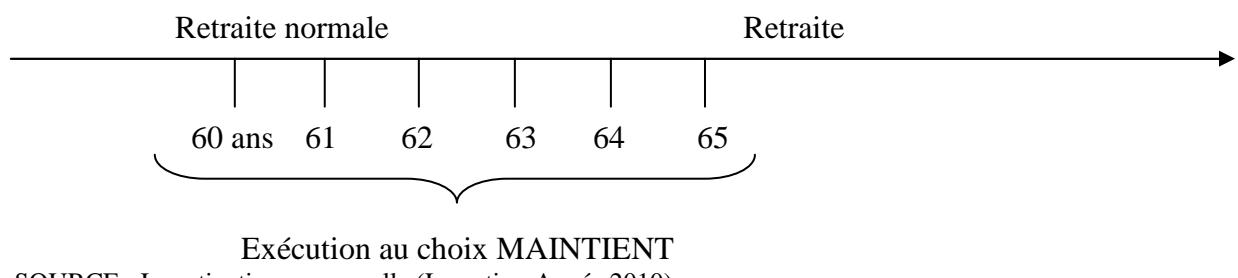
#### 1.4 La résolution par la méthode de pratique de Maintien<sup>28</sup>

Le pratique de maintien ou l'allongement de période d'exécution de travail des agents de l'Etat est l'un des moyens pour gonfler les cotisations et contribue à la favorisation au recouvrement de caisse de retraite.

##### 1.4.1 La technique de pratique de maintien :

L'allongement de la période de travail ou période d'exécution peut gonfler les cotisations. Le schéma suivant montre ce nouveau procédé.

Figure N° 16 : La période de Maintient



SOURCE : Investigation personnelle (Invention Année 2010)

##### 1.4.2 Le moyen

On a vu que les cotisations n'arrivent pas à couvrir la dépense des pensions et c'est pour cette raison que l'Etat supporte annuellement les coûts. Ces coûts s'appellent le renflouement avec un numéro de compte de 6552 au PCOP.

Le maintient peut aider à augmenter les cotisations pendant une période déterminée: L'âge de retraite légale est de 60 ans pour tous les agents de l'Etat ; mais sa prolongation de 3 à 5 ans peut être la solution efficace limitée et dépend de choix libre de chaque agent en voie de retraite. Ils ont leur choix de continuer durant 5 ans après ses 60 ans son exécution mais avec paiement normal de leur solde.

##### 1.4.3 Les avantages

Premièrement, les pensions des agents qui choisissent le méthode de maintient ou l'allongement de son exécution seront transférés aux agents qui partent au retraite à l'age de 60 ans ; donc il y a une gonflement des cotisations ce qui peut couvrir la quasi-totalité des dépense des pensions ;

<sup>28</sup> Allongement du période d'exécution du travail

Deuxièmement, quand l'âge de 65 ans est écoulée alors les agents sont libres de partir en retraite et de prendre ses pensions et en simultanément, le recrutement des nouveaux stagiaires ou des générations est obligatoire pour la continuité de leur participation au part individuelle en plus de la part contribuable ce qui fait augmenter la cotisation pour améliorer la recouvrement des dépenses des pensions.

La formule peut s'expliquer comme suit :

→ Cotisation augmente + renflouement  $\leq$  dépenses de pensions

Le risque est l'espérance de vie et la motivation des agents de l'Etat pourra diminuer

## SECTION II : La nouvelle méthode de suivi et prévision du compte pension CPR 6522

La nouvelle méthode de suivi et prévision du compte pensions CPR 6522 utilise le technique de variation avec le nouveau crédit pour bien évaluer et pour bien gérer le nouveau crédit pour l'année suivante.

### 2.1 La nouvelle méthode de suivi et prévision du compte pension CPR utilisant la variation et le crédit ouvert initial

L'application de la variation avec le crédit ouvert initial à la pension CPR favorise le rétablissement de crédit ouvert de la pension CPR pour éviter l'excès de crédit après la prévision.

Tableau N°20 : La résolution sur la méthode de suivi et prévision du compte Pension CPR (En milliard d'Ar)

COMPTE	F-J	M-F	A-M	M-A	J-M	J-J	$\sum$ VAR	CO	NC+VAR	10% 2011
<b>6522</b>	0	0	0.9	0.2	0	0	<b>1.1</b>	37	38.1	41.91

SOURCE : Logiciel SIIGFP et Excel du Service suivi et prévision solde et pensions (Invention Année 2010)

Ce tableau montre la variation, le total de la variation des dépenses CPR avec le crédit ouvert initial (37) et l'augmentation de 10% du total générale comme prévision de crédit. On connaît que le compte CPR ne rencontre pas de difficulté de manque de crédit mais d'excès de crédit. Cette nouvelle méthode peut contribuer à l'établissement de la prévision pour éviter le risque de manque de crédit si il y en aura.

## 2.2 L'avantage

Il y a augmentation de crédit à 41.91 (Crédit ouvert avant 37) par ajout de 10% de nouveau crédit et la somme de variation pour satisfaire les dépenses du CPR pour l'année suivante et puis, c'est un méthode souhaitable en cas de risque de manque de crédit imprévu car le compte CPR fonctionne toujours sans problème de déficit ou d'insuffisance de crédit. L'écart est faible donc, c'est suffisant pour couvrir les dépenses des pensions CPR même si l'Etat présentera des programmes imprévus nécessitant des recrutements des agents de l'Etat.

## **SECTION III : L'innovation technique de renflouement**

Le renflouement est le compte spécial de l'Etat pour couvrir le manque de crédit entre le crédit ouvert alloué à la pension CRCM et les cotisations des agents de l'Etat. On peut avoir encore une autre technique applicable au renflouement et qui a une impact au recouvrement des dépenses des pensions.

### 3.1 Le moyen

Renflouement + cotisation < Dépenses des pensions

L'augmentation du montant de renflouement est la meilleure solution stratégique possible pour couvrir les crédits ouverts pensions au paiement des dépenses des Pensions car les cotations des agents de l'Etat ne couvrent pas les dépenses des pensions.

L'Etat doit gonfler le montant de renflouement. La technique de renflouement s'effectue comme suit : Premièrement, ce technique a besoin de grand volume d'argent, Deuxièmement on a besoin de la volonté de l'Etat à participer au recouvrement des dépenses des pensions et finalement, ce technique a besoin de situation financière rentable et situation politique stable pour pouvoir appliquer le financement recouvrement des dépenses des pensions.

Le risque est le manque de budget de l'Etat à l'augmentation du montant de renflouement

### 3.2 L'avantage

L'augmentation du montant de renflouement donne souffle à la situation des crédits ouverts pensions CRCM au paiement des dépenses des pensions CRCM des agents de l'Etat parti en retraite et puis, pour favoriser l'équilibre budgétaire recettes (Cotisations) et dépenses (Pensions).

Ces méthodes de prévision servent à réduire les risques de problème de la gestion de crédit alloué à la pension. Celles-ci ont la même formulation qu'au méthode de suivi et prévision habituel mais ce qui les différencie est sur la présence des opérations de variation sur ces nouvelles méthodes. On peut avoir la maîtrise de la prévision à l'aide de ces nouvelles méthodes de prévision. Ainsi, le moyen de gonflement du renflouement offre plus d'avantage à la gestion des crédits alloués aux pensions des agents de l'Etat.

## **SECTION IV : Les résultats attendus**

L'amélioration, la facilitation et la favorisation de la méthode de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions des agents de l'Etat devront s'articuler aussi autour de l'invention des moyens suivants et qui peuvent développer organisationnellement le service suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions et qui peuvent améliorer méthodiquement et technologiquement la méthode de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions.

### **4.1 La création de bureau d'étude à la collecte des dépenses de la solde et à la gestion des retraités**

La création de bureau d'étude est important pour bien gérer les crédits solde et cotisations des agents de l'Etat en exécution et pour bien administrer les retraités et leur compte aux pensions.

#### **4.1.1 L'implantation de bureau d'étude à la collecte des dépenses de la solde**

Les dépenses mensuelles de la solde utilisées à la suivi et prévision sont obtenues par la connexion SIGFP. En renforcement de ce moyen, il est mieux de construire un centre qui collecte les programmes et les dépenses de la solde mensuelles de chaque Ministères et Institutions pour faciliter l'application de la méthode de suivi et prévision de la solde des agents de l'Etat et pour appliquer les méthodes de rétablissement de programme budgétaire de l'Etat.

#### **4.1.2 L'implantation de bureau d'étude à la gestion des retraités**

Les agents de l'Etat partis en retraites augmentent chaque année. Donc, il faut bien gérer et leur position et leur compte à fin de les contrôler. La construction de bureau est nécessaire pour compter et suivre les agents de l'Etat en retraite (Effectif) et aussi, pour

étudier et contrôler leur pension (Pension). Ce centre doit étudier et prévoir les futurs agents retraités. Ce moyen favorise le suivi et prévision des dépenses des pensions car on connaît réellement les effectifs des agents retraites et le montant de leur pensions CRCM et CPR.

#### 4.2 L'augmentation des agents de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions

Il est nécessaire d'augmenter les agents qui font le suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions des agents de l'Etat en appliquant la nouvelle méthode de suivi et prévision pour faire au mieux le rapprochement des résultats de prévision obtenu par chaque agents et dans le but d'avoir la qualité de comparaison entre les résultats, la rentabilité de résultat et la l'approximation entre la prévision et la réalité en matière de la solde et pensions des agents de l'Etat. Le mode de fonctionnement s'effectue entre deux agents à chaque étude de compte solde, cotisations CRCM et CPR et compte pensions pour faciliter le suivi et prévision et pour avoir plus de confiance au résultat de prévision.

#### 4.3 L'invention de logiciel spécifique Accès Base de donnée adapté au suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions

L'évolution de la technologie témoigne la présence du développement à la qualité de service. La création du logiciel adapté à la méthode de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions des agents de l'Etat comme l'utilisation du logiciel Accès Base de donnée facilite les tâches de suivi et prévision, réduire le risque d'erreur et pour faire au mieux le programmation de la méthode. L'important est d'informatiser et d'automatiser les donnée chiffrés concernant les crédits ouverts au solde et aux pensions ainsi ses dépenses mensuelles. L'implantation de ce nouveau logiciel réduire le rythme de travail et accélère la performance à la collecte de l'information concernant le suivi et la prévision et ainsi pour faciliter l'application des nouvelles méthodes de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions des agents de l'Etat.

L'implantation de bureau d'étude et l'augmentation des nombres des agents au suivi et prévision favorisent réellement la performance de travail et de résultat dans le but de bien contrôler, de suivre et de prévoir le solde et les pensions des agents de l'Etat. L'invention de logiciel spécifique au programmation encourage technologiquement la facilitation des tâches de suivi et contribue à l'amélioration et au développement des méthodes de suivi et prévision des dépenses de la solde et pensions pour avoir la fiabilité de prévision.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Ce sont des moyens de rétablissement des programmes et de contrôle pour favoriser les méthodes de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions avec appuis des divers moyens comme la méthode de maintient, l'action au cotisation et la méthode de gonflement de renflouement au recouvrement des Pensions. On peut croire que ces propositions des nouvelles méthodes de suivi et prévision solde et pensions puissent réduire les risques. Tous ces moyens peuvent favoriser la bonne gestion de budget générale de l'Etat alloué au Solde et aux Pensions des agents de l'Etat. Ce sont des nouvelles méthodes et des nouveaux moyens pour contribuer à la recherche efficacité et la performance au développement des taches et des techniques de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions des agents de l'Etat.

## **CONCLUSION GENERAL**

Dans cette étude, il faut admettre que la performance de suivi avec la précision et la favorisation de prévision sont les moyens pour les personnels de Suivi et Prévision de bien gérer stratégiquement et opérationnellement les méthodes de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions des agents de l'Etat. Les méthodes standard de suivi et de prévision liées au crédit alloué au solde et aux pensions ont connu des problèmes de manque de crédit causé par « la non fiabilité de prévision antérieure ». Ce problème est répété annuellement. Ceci témoigne la présence de la sous qualité des moyens de communication, de méconnaissance de programme ministériel pour l'année suivante, l'apparition des missions imprévus par l'Etat et surtout la non fiabilité des méthodes de prévision inadapté au besoin réel des dépense de la solde et des pensions des agents de l'Etat. La méthode était bien raisonnable mais les variations imprévues des dépenses de chaque institution et ministère sont les origines de l'apparition de ce problème. Les crédits alloués aux rémunérations des agents de l'Etat en exécution et en retraite doivent être suffisant et souhaitable pour éviter le risque de grève des fonctionnaires qui entraîne l'instabilité et l'insécurité dans la vie sociale et pour avoir l'ordre et la sécurité social à Madagascar, la bonne fonctionnement de l'administration et la bonne déroulement de la machine administrative.

La présence de confusion au caisse de retraite est aussi l'un des problèmes de suivi et prévision des dépenses des pensions CRCM. La cotisation à payer par chaque agent ou part individuelle et la cotisation à la charge de l'Etat, part contribuable ou part patronal n'arrivent pas à couvrir les dépenses réels des pensions et que c'est l'Etat même qui complète le coût par la recouvrement à partir de le compte de renflouement de l'Etat N° 6552 qui est un compte spécial au recouvrement de manque de crédit.

Les moyens de communication de la MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET, de rétablissement de programme et de contrôle et du Budget en terme de crédit alloué à la rémunération des personnels de l'Etat avec les Ministères et les Institutions doivent avoir un réseau plus dynamique et plus puissant.

Ainsi, la pratique de méthode de variation au gestion de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions, l'application de méthode de maintient et les autres méthodes vus précédemment pourront d'une part, éviter les problèmes de la méconnaissance de programme ministériel, les problèmes de manque de crédit due par la non fiabilité de prévision avec ses impacts et les problèmes de confusion au caisse de retraite et d'autre part, rendent à la bonne

maîtrise en matière de suivi et de prévision des crédits alloués au rémunération des agents de l'Etat.

La gestion du Budget général de l'Etat bien communiqué, bien suivi, bien prévu et méthodique alloué au solde et au pension favorise les méthodes de suivi et prévision des dépenses de solde et des pensions des agents de l'Etat, contribue à l'amélioration des techniques de suivi et prévision et aussi donne une image favorable au développement de la MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET qui est un Ministère clé de tous les ministère et institutions existants à Madagascar.

Comme nous avons vu dans cette étude que le service suivi et prévision offrent toutes ses efforts professionnelles et relationnelles au gestion des crédits alloués au solde et au pension pour avoir la bonne gouvernance et la transparence et pour avoir la force et la solution face à des problèmes techniques au gestion de crédit.

Aussi, nous avons pu relever que les méthodes de suivi et prévision des dépenses de solde et des pensions seront des méthodes qui évoluent constamment avec le temps et sera loin des problèmes grâce à la présence des nouvelles méthodes de prévision vues précédemment. Donc, par la présence de ces nouvelles méthodes proposées, la bonne maîtrise du suivi et de la prévision des dépenses de la solde et des pensions sera souhaitable en vue de la performance. La prévision pourra rapprocher à la réalité, connaître d'évolution et de développement méthodique et stratégique à la gestion des crédits et pourra contribuer à l'amélioration de la performance de suivi et de prévision loin des problèmes des manques de crédit et de risque à la gestion de la solde et des pensions des agents de l'Etat.

## BIBLIOGRAPHIE ET WEBIOGRAPHIE

### BIBLIOGRAPHIE

- Budget d'exécution sortit avec la Loi des Finances Année 2010
- Circulaire N° **07 MFB/SG/DGB/DESB**  
Du 31 Décembre 2009 Relative à l'exécution du Budget Général, Budget Annexe, Compte Particulière de Trésor
- Plan Comptable des Opérations Publiques  
Cohérent avec les Normes Comptables Internationales (IAS/IFRS)  
Décret N° 2005-210 du 24 Avril 2005
- Recueil  
« **Textes législatifs et Textes réglementaires** »
- Guide pratique **LE BUDGET**  
MFB/GTZ  
Edition 2007
- **Archive** du Ministère des Finances et du Budget
  - Audit Organisationnel et Administratif de la gestion financière de la Solde et des Pensions des agents de l'Etat
- **Cabinet Mazars Fivoarana**  
Du 11 Janvier 2008
  - Cour de Gestion prévisionnelle Année 2008
  - Cour de Finances publiques Année 2009

**WEBIOGRAPHIE :** <http://www.mefb.gov.mg> Année 2008

# ANNEXES

## ANNEXE I

## AUTORISATION DE PROGRAMME

## REPOBLIKAN'NY MADAGASIKARA

Tanindrazana-Fahafahana- Fandrosoana

## DECRET OU ARRETE

Portant aménagement (ou virement ou transfert) des crédits de fonctionnement (ou d'investissement) de budget des (Institution ou Ministère) Gestion 20XX.

Le (Chef d'Institution ou Ministère)

Vu la constitution ;

Vu la loi organique n° 2004-007 du 26 Juillet 2004 sur les lois des Finances ;

Vu la loi n° du portant loi des Finances pour ;

Vu l'ordonnancement n° 62-081 du 29 septembre 1962 portant statut des Comptables ;

Vu le décret n° 2005-0003 du 4 janvier 2005 portant règlement Général sur la comptabilité de l'exécution budgétaire des Organismes Publics ;

Vu le décret n° du portant répartition des crédits autorisés par la loi n° du portant Loi des Finances pour ;

Vu l'arrêté n° 1438/2005 du 16 Mars 2005 instituant la procédure d'exécution des dépenses des Organismes Publics ;

Vu l'arrêté n° du portant ouverture de crédits au niveau du budget d'exécution de la gestion ;

Vu l'instruction général n° 001 MEFB/SG/DGDB/DB du 16 Mars 2005 sur l'exécution du Budget des Organismes Publics.

## DECREE OU ARRETE

**Article 1 :** sont autorisés les mouvements des crédits ci-dessous

## Alinéa 1 : En matière d'autorisation de Programme PRESIDENCE

Mission 010	Programme 001		Financement 10-001-001-A		ORD SEC 00-010-S-00000	
----------------	------------------	--	-----------------------------	--	---------------------------	--

Imputation administrative	Conv	Cpte	Crédit		Cumul Eng	Crédit dispo	Mod.		NC Ariary
			Primitif	Mod.			En-	En+	
00-01-9-110-00000	000	6011	30	30	13.4	16.6	6		24
00-01-9-110-00000	000	6062	6	6	2.1	3.9	2		4
00-01-9-110-00000	000	6063	2.1	2.1	1.26	0.84		0.08	2.2

## Alinéa 2 : En matière d'autorisation de Programme MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE

Mission 130	Programme 009		Financement 10-001-001-A		ORD SEC 00-140-S-00000	
----------------	------------------	--	-----------------------------	--	---------------------------	--

Imputation administrative	Conv	Cpte	Crédit		Cumul Eng	Crédit dispo	Mod.		NC Ariary
			Primitif	Mod.			En-	En+	
00-13-9-110-00000	000	6011	20	20	14.9	5.1		6	26
00-13-9-110-00000	000	6062	6.9	6.9	4.7	2.2		2	8.9
00-13-9-110-00000	000	6063	1.6	1.6	0.87	0.73	0.08		1.5

8.08	8.08
------	------

(En milliard d'Ar)

## ANNEXE II

## CREDIT DE PAIEMENT

En matière de Crédit de Paiement PRESIDENCE

Mission 010		Programme 001		Financement 10-001-001-A		ORD SEC 00-010-S-00000	
----------------	--	------------------	--	-----------------------------	--	---------------------------	--

Imputation administrative	Conv	Cpte	Crédit		Cumul Eng	Crédit dispo	Mod.		NC Ariary
			Primitif	Mod.			En-	En+	
00-01-9-110-00000	000	6011	30	30	13.4	16.6	6		24
00-01-9-110-00000	000	6062	6	6	2.1	3.9	2		4
00-01-9-110-00000	000	6063	2.1	2.1	1.26	0.84		0.08	2.2

En matière de Crédit de Paiement MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE

Mission 130		Programme 009		Financement 10-001-001-A		ORD SEC 00-140-S-00000	
----------------	--	------------------	--	-----------------------------	--	---------------------------	--

Imputation administrative	Conv	Cpte	Crédit		Cumul Eng	Crédit dispo	Mod.		NC Ariary
			Primitif	Mod.			En-	En+	
00-13-9-110-00000	000	6011	20	20	14.9	5.1		6	26
00-13-9-110-00000	000	6062	6.9	6.9	4.7	2.2		2	8.9
00-13-9-110-00000	000	6063	1.6	1.6	0.87	0.73	0.08		1.5

8.08	8.08
------	------

Article 2 : Le reste sans changementArticle 3 : Le présent arrêté sera enregistré et communiqué partout où besoin sera

L'ordonnateur

Antananarivo, le

Responsable du Programme

Visa Contrôle Financier

Direction de l'exécution et de la  
Synthèse Budgétaire au S/ce  
Régional de l'exécution Budgétaire

(En milliard d'Ar)

SOURCE : Recueil texte législatif et réglementaire

## ANNEXE III

## REPARTITION DES DEPENSES PUBLIQUES SOLDE PAR TUTELLE EN 2008

REPARTITION DES DEPENSES PUBLIQUES SOLDE PAR TUTELLE 2008 (En milliard d'Ar)

MINISTÈRE ET OU INSTITUTION	SOLDE
PRESIDENCE	3,76
SENAT	0
ASSEMBLEE NATIONAL	0
HCC	0
PRIMATURE	4,13
MINISTÈRE DES AFFAIRES ETRANGERES	41,73
MINISTÈRE DE LA DEFENSE NATIONALE	145,98
MINISTÈRE DE L'INTERIEUR	13,49
SECRETARIAT D'ETAT ET DE LA SECURITE PUBLIQUE	47,49
MINISTÈRE DE LA JUSTICE	30,76
MINISTÈRE DE LA DECENTRALISATION ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE	0,61
MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET	78,77
MINISTÈRE DE L'ECONOMIE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE	6,42
MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE	3,26
MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE	17,27
MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT DES EAUX ET FORETS ET TOURISME	5,08
ENERGIES ET MINES	1,94
MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DE LA METEOROLOGIE	8,42
TRANSPORT	0,89
MINISTÈRE DE LA TELECOMMUNICATION DES POSTES ET DE LA COMMUNICATION	2,44
MINISTÈRE DE LA SANTE DU PLANNING FAMILIALE	67,72
MINISTÈRE DES SPORTS DE LA CULTURE ET DU LOISIR	6,49
MINISTÈRE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE	278,41
<b>TOTAL</b>	<b>765,06</b>

La loi de finances 2008 a prévu de mettre en œuvre un budget de 765,06 milliards d'Ariary

SOURCE : Budget Guide pratique Edition 2007

## ANNEXE IV

## MESURE NOUVELLE SOLDE

<b>Masse Salariale (a)</b>	<b>930 000 000</b>
----------------------------	--------------------

Mesures nouvelles pour 2011

**I- Evolution des effectifs**

Dotation poste budgétaire (780 postes)	2 400 000 000
<b>Total (I)</b>	<b>2 400 000 000</b>

**II- Mesures générales**

Augmentation du traitement (VPI ou pourcentage) 10%	43 000 000 000
Rappel de solde	9 500 000 000
Indemnité d'installation à la retraite	3 000 000 000
<b>Total (II)</b>	<b>55 500 000 000</b>

**III- Mesures catégorielles**

Reclassement contractuel	2 200 000 000
Texte adopté non appliqué et autres (Corps Enseignant Chercheur, Corps pénitencier, ...)	9 700 000 000
<b>Total (III)</b>	<b>11 900 000 000</b>

**IV- Glissement de vieillesse technicité**

G1 VT (Avancement)	34 200 000 000
Départ Retraite 2011	6 300 000 000
<b>Total (IV)</b>	<b>40 500 000 000</b>

<b>Total (mesures nouvelles) (b)</b>	<b>110 300 000 000</b>
--------------------------------------	------------------------

Masse Salariale 2011 (a) + (b)	<b>1 040 300 000 000</b>
--------------------------------	--------------------------

**Répartition par compte**

Solde (6011) (Reste)	925 867 000 000
CPR (6063)/CRCM (6062) (11%)	114 433 000 000
<b>Total</b>	<b>1 040 300 000 000</b>

SOURCE : Nouvel moyen Solde Année 2010

## ANNEXE V

## MESURE NOUVELLE PENSION

<b>Mesures nouvelles pour 2011</b>	
<b>I- Evolution des effectifs</b>	
Nouveaux Pensions RNCFM (1179 Agents)	5 000 000 000
<b>Total (I)</b>	<b>5 000 000 000</b>
<b>II- Mesures générales</b>	
Augmentation du traitement (VPI ou Pourcentage) 10%	19 000 000 000
<b>Total (II)</b>	<b>19 000 000 000</b>
<b>III- Glissement de vieillesse technicité</b>	
G1VT (Avancement)	3 000 000 000
<b>Total (III)</b>	<b>3 000 000 000</b>

<b>Mesure nouvelle par compte</b>	
<b>CRCM (6521)</b>	26 000 000 000
<b>CPR (6522)</b>	1 000 000 000
<b>Total (I+II+III)</b>	<b>27 000 000 000</b>

+

**I- Dépenses**

<b>2011</b>	
<b>Prévision des dépenses Pensions 2011</b>	<b>224 000 000 000</b>
<b>CRCM (6521)</b>	220 000 000 000
<b>CPR (6522)</b>	4 000 000 000

**II- Recettes 1 (cotisation 16% et 4 %)**

<b>2011</b>	
<b>Prévision des Recettes de Caisse CPR/CRCM 2011</b>	224 000 000 000
CRCM (Cotisation Part Contributive et Part Individuelle)	120 000 000 000
CPR (Cotisation Part Contributive et Part Individuelle)	4 000 000 000
<b>Renflouement</b>	<b>100 000 000 000</b>

OU

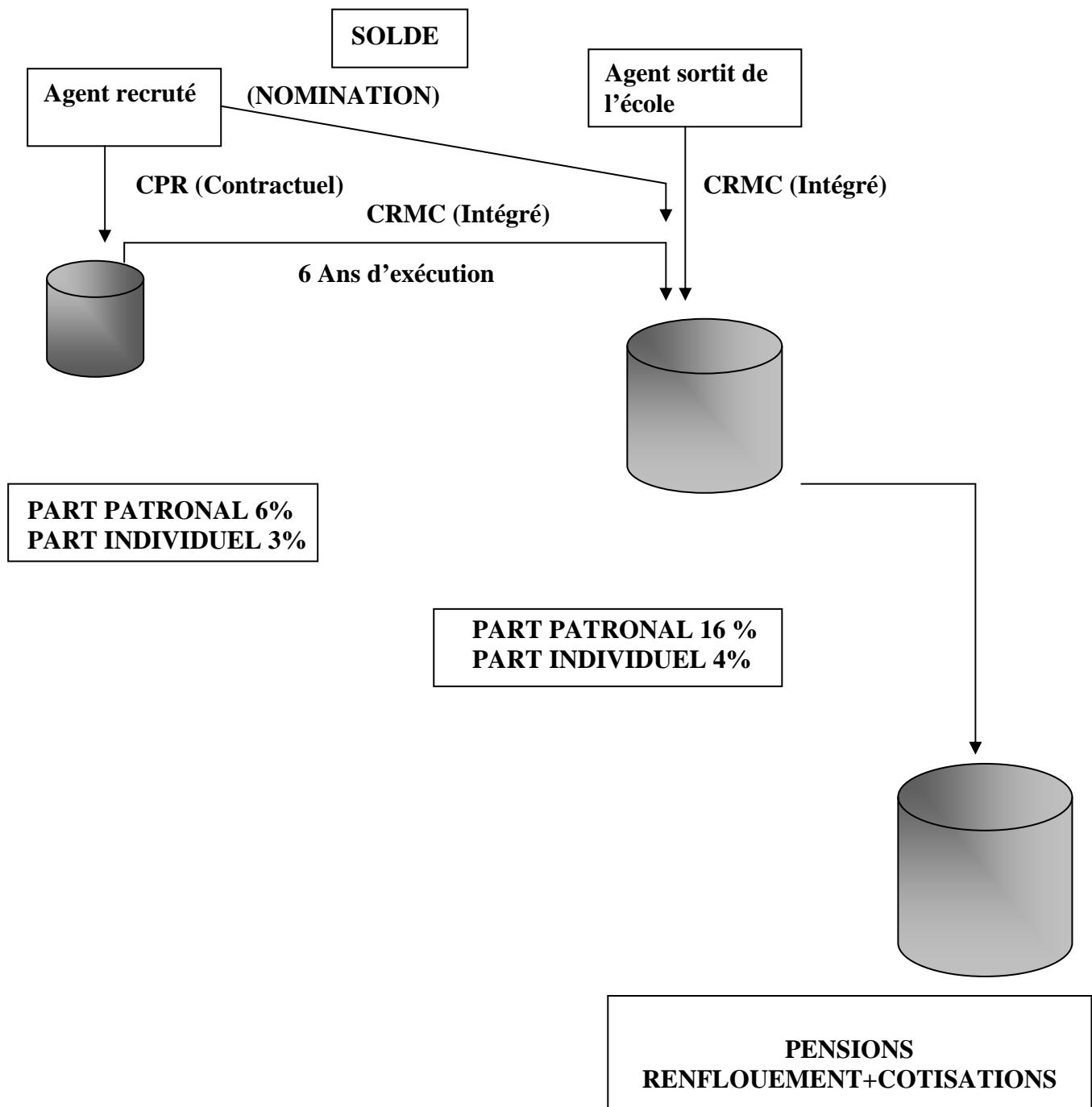
**II- Recette 2 (cotisation 24% et 6% : une Réforme des régimes de retraite selon ACTUARIA)**

<b>2011</b>	
<b>Prévision des Recettes de Caisse CPR/CRCM 2011</b>	224 000 000 000
CRCM (Cotisation Part Contributive et Part Individuelle)	129 000 000 000
CPR (Cotisation Part Contributive et Part Individuelle)	6 000 000 000
<b>Renflouement</b>	<b>89 000 000 000</b>

SOURCE : Nouvel moyen Année 2010

## ANNEXE VI

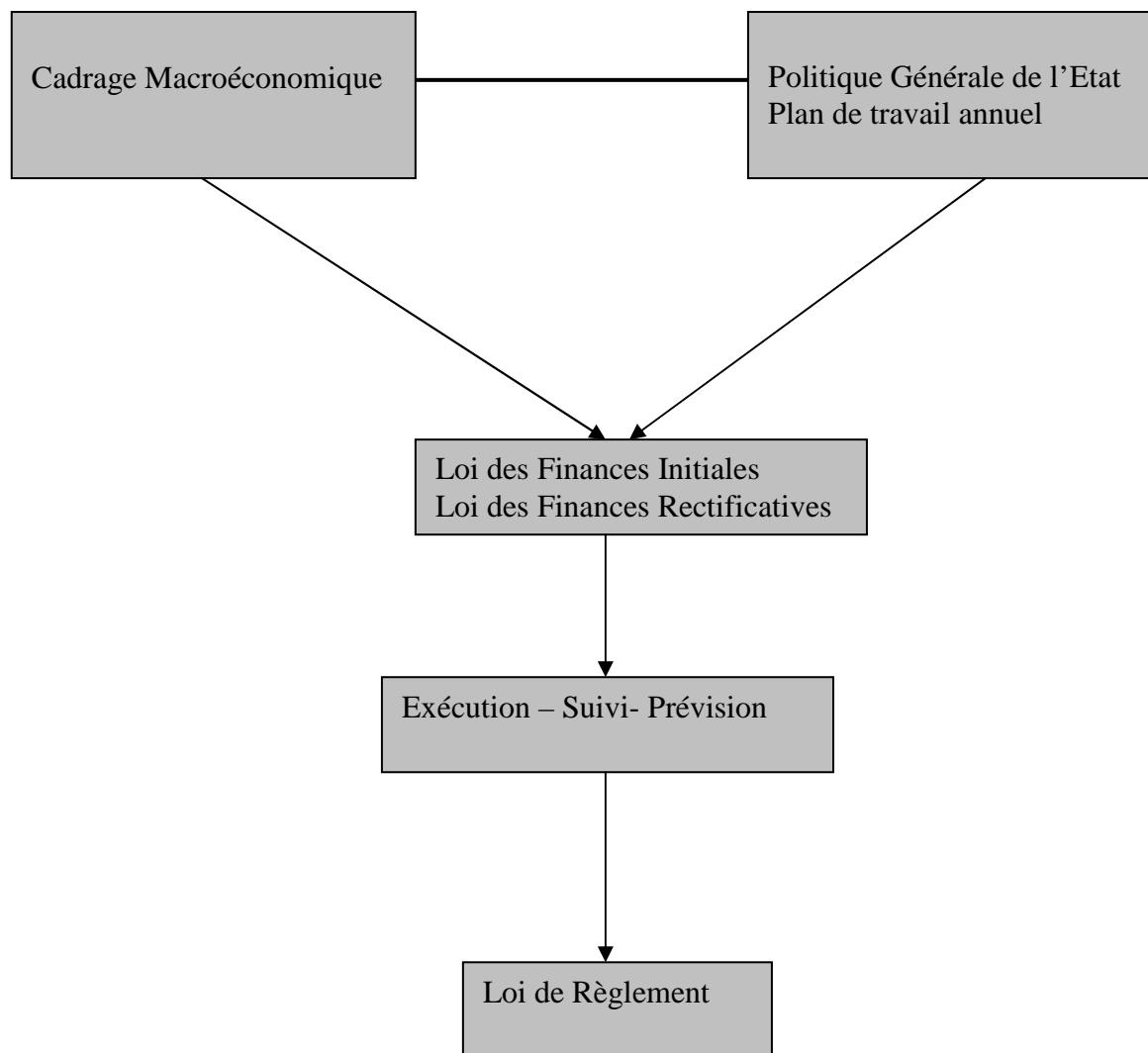
## SCHEMA DE FONCTIONNEMENT SOLDE ET PENSION



SOURCE : Investigation personnelle Année 2011

## ANNEXE VII

## SCHEMA DU CYCLE DU BUDGET



SOURCE : Budget Guide Pratique Edition 2007

**ANNEXE VIII****GLOSSAIRE****LA SOLDE**

La Solde et ses accessoires sont les crédits alloués à la rémunération des agents de l'Etat encore en exécution. Elle se situe dans la catégorie 2 et possédant son propre numéro de compte 6011. Elle a des rubriques part individuel 770 et 772 et des rubriques parts patronal 801 et 802. La part patronal CRCM 6062 et la part patronal CPR 6063 appartient aussi dans la catégorie Solde.

**LES PENSIONS**

Les Pensions sont les crédits alloués aux dépenses de la rémunération des agents de l'Etat retraités et possédant un numéro de compte 6521 et 6522 dans le PCOP 2006 et se situe dans la catégorie 3. Elle possède un numéro de compte de renflouement 6552 comme compte de recouvrement.

**METHODES DE SUIVI ET PREVISION DES DEPENSES DE LA SOLDE ET DES PENSIONS****METHODE DE SUIVI :**

C'est l'ensemble des techniques de control mensuel et d'analyse des dépenses de la solde et des pensions de chaque agent de l'état repartit dans chaque institution. C'est un suivi mensuel des dépenses dans le but de faire la prévision.

**METHODE DE PREVISION :**

C'est l'ensemble des techniques utilisées à l'estimation de la situation des crédits en fin d'année et pour l'année suivante. Cette méthode est basée sur la technique de suivi.

**SUIVI ET PREVISION :**

Le Suivi et la Prévision des dépenses de la Solde et des Pensions sont donc, une étude, démarche et méthode applicable au bonne fonctionnement de suivi et de prévision du Budget de l'Etat alloué au Solde et accessoires et aux Pensions des agents de l'Etat d'une année encours et prévu par la Loi des Finances initiale.

**MASSES SALARIALES****MASSE SALARIALE SOLDE :**

C'est une somme globale des crédits prévue par la loi de finance au paiement des rémunérations des agents de l'Etat et qui comprend la solde local, provincial ou ex-budget provincial, les secours, les Personnels extérieurs, les parts individuels ou cotisations à la charge du personnel pendant une année et le part contribuable.

**MASSE SALARIALE PENSION :**

C'est une somme global prévu par la loi de finance au paiement des agents de l'Etat retraités qui compose leur part patronal, leur part individuel et le compte de renflouement de l'Etat.

## TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SOMMAIRE .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	viii
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE GENERALE DE L'ETUDE</b>	
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISATION .....</b>	<b>6</b>
Section I : La présentation générale du Ministère des Finances et du Budget.....	6
1.1 L'évolution historique du Ministère des Finances et du Budget.....	6
1.2 La structure organisationnelle du Ministère des Finances et du Budget.....	8
1.2.1 L'organigramme du Ministère des Finances et du Budget.....	8
1.2.2 La description des taches de l'hiérarchie supérieure .....	9
1.2.3 La description du Direction du Budget .....	9
1.3 Les quatre branches du Ministère des Finances et du Budget.....	10
Section II : La subdivision du département Solde et Pensions .....	11
2.1 Les services existants au niveau de la division Solde et Pensions .....	11
2.2 La structure organisationnelle du service suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions.....	12
2.3 La description des taches.....	13
2.3.1 Les missions et attributions du Directeur Solde et Pensions .....	13
2.3.2 Les missions et attributions du chef de service suivi et prévision.....	13
2.3.3 Les missions et attributions du chef de division.....	13
2.3.4 L'activité du premier comptable .....	14
2.3.5 L'activité du deuxième comptable .....	14
2.3.6 L'activité du troisième comptable .....	14
2.3.7 L'activité du quatrième et cinquième comptable .....	14
2.3.8 L'activité du sixième comptable .....	15
Section III : La description générale de la Solde et des Pensions .....	15
3.1 Les caractéristiques de la solde .....	15
3.1.1 Les dépenses de la solde.....	15
3.1.1.1 Les éléments fixes de la solde .....	15
3.1.1.1.1 Rémunération .....	15
3.1.1.1.2 Droits et avantages sociaux .....	15
3.1.1.2 Eléments variables de la solde.....	16
3.1.2 Description du compte solde destinée à la méthode de suivi et prévision.....	16
3.1.2.1 Les rubriques .....	16
3.1.2.2 La position du journal du compte solde .....	17
3.2 Les caractéristiques des pensions .....	18
3.2.1 Les dépenses des pensions.....	18
3.2.1.1 Pension CPR.....	18
3.2.1.2 Pension CRCM.....	18

3.2.2 La description du compte pension destinée à la méthode de suivi et prévision .....	19
3.2.2.1 SOA Pension .....	19
3.2.2.2 Les Rubriques.....	20
3.2.3 Le recouvrement par le compte de renflouement .....	20
3.3 Les moyens et procédures .....	20
3.3.1 L'objectif générale des moyens de contrôle.....	20
3.3.2 Les différents types des moyens de contrôle.....	21
3.3.2.1 Le logiciel SIIGFP.....	21
3.3.2.2 Au niveau de l'engagement .....	21
3.3.2.3 Au niveau de liquidation, de l'ordonnancement et de l'émission .....	21
3.3.2.4 Au niveau de paiement .....	21
3.3.3 Les procédures d'exécution du budget programme.....	21
3.3.3.1 L'engagement.....	22
3.3.3.2 La liquidation .....	22
3.3.3.3 L'ordonnancement ou mandatement .....	22
3.3.3.4 Le paiement .....	22
3.3.4 Le fonctionnement des obligations à l'établissement de la méthode de travail à la suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions .....	23
<b>CHAPITRE II : MODELE D'INTEGRATION DES TACHES AVEC LES ORGANES.....</b>	<b>24</b>
Section I : Les organes internes rattachés avec le service suivi et prévision.....	24
1.1 La participation des services à la nécessité de l'intégration de travail.....	24
1.2 L'intégrité des taches.....	25
Section II : Les organes externes rattachés avec le service suivi et prévision.....	25
2.1 L'échange d'information de compte solde et pensions .....	25
2.2 Les besoins d'informations financières .....	26
<b>CHAPITRE III : CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>27</b>
Section I : Le suivi budgétaire.....	27
1.1 L'importance de suivi.....	27
1.2 La technique de suivi budgétaire .....	27
Section II : La méthode de gestion prévisionnelle .....	28
2.1 La notion sur la gestion prévisionnelle.....	28
2.1.1 Objet.....	28
2.1.2 Intérêt.....	28
2.2 Le processus de la gestion prévisionnelle budgétaire.....	28
2.2.1 En terme général.....	28
2.2.2 En terme technique .....	29
2.3 Le technique de prévision.....	29
2.3.1 Modèle mathématique .....	29
2.3.2 Modèle statistique.....	29
Section III : Les principes attendus à la gestion budgétaire .....	30
3.1 Le principe de présentation .....	30
3.1.1 Le principe de l'Unité.....	30
3.1.2 Le principe de l'Universalité .....	30
3.2 Le principe d'autorisation .....	30

3.2.1 Le principe d'annualité.....	30
3.2.2 Le principe de spécialité.....	31
3.2.3 Le principe de sincérité .....	31
3.2.4 Le principe d'équilibre budgétaire .....	31
Conclusion partielle.....	33

## **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT**

### **CHAPITRE I : ANALYSE DE PROGRAMMATION BUDGETAIRE DE L'ETAT..... 36**

Section I : Les moyens d'élaboration du budget .....	36
1.1 La préparation du budget phase technico-administrative .....	36
1.1.1Le cadrage macro-économique.....	36
1.1.2 L'élaboration de la lettre de cadrage .....	36
1.1.3 La pré-conférence budgétaire .....	37
1.1.4 La notification aux ministères .....	37
1.1.5 La conférence budgétaire .....	37
1.1.6 La notification aux ministères .....	37
1.1.7 Le saisie des ministères .....	37
1.2 La planification du budget programme.....	37
1.3 L'apparition des programmes imprévus et ses défauts .....	38
1.3.1 Les manifestations .....	38
1.3.2 Les effets des programmes imprévus aux programmes prévus .....	40
1.3.3 Les défauts de l'apparition des programmes imprévus .....	40
Section II : Impact des programmes imprévus au suivi des dépenses de la solde.....	40
2.1 Variations exorbitantes des dépenses mensuelles .....	40
2.2 Complexité de suivi.....	40
Section III : Les impacts des programmes imprévus à la prévision des dépenses de la solde .....	41
3.1 La difficulté de prévision .....	41
3.2 La non-fiabilité de prévision .....	42

### **CHAPITRE II : ANALYSE DE LA METHODE DE SUIVI ET PREVISION DU COMPTE SOLDE ET LES COTISATIONS .....** 43

Section I : L'analyse de la méthode de suivi et prévision du compte solde .....	43
1.1 Le modèle de la méthode de suivi et prévision du compte solde 6011.....	43
1.1.1 Le suivi du compte solde.....	43
1.1.2 La prévision du compte solde.....	44
1.2 Le résultat .....	45
1.3 L'aménagement de crédit dû par la non-fiabilité de prévision .....	45
Section II : L'analyse de la méthode de suivi et prévision du cotisation CRCM6062 .....	46
2.1 Le modèle de la méthode de suivi et prévision du cotisation CRCM .....	46
2.1.1 Le suivi de la cotisation CRCM .....	46
2.1.2 La prévision de la cotisation CRCM .....	46
2.2 Le résultat .....	47
2.3 L'aménagement de crédit dû par la non-fiabilité de prévision.....	48

Section III : L'analyse de la méthode de suivi et prévision du cotisation CPR.....	48
3.1 Le modèle de la méthode de suivi et prévision du cotisation CPR .....	48
3.1.1 Le suivi de la cotisation CPR .....	48
3.1.2 La prévision de la cotisation CPR .....	49
3.2 Le résultat.....	49
3.3 L'aménagement de crédit dû par la non-fiabilité de prévision.....	50
<b>CHAPITRE III : ANALYSE DE LA METHODE DE SUIVI ET PREVISION PENSIONS .....</b>	<b>51</b>
Section I : L'analyse de la méthode de suivi et prévision du compte CRCM .....	51
1.1 Le modèle de la méthode de suivi et prévision du compte CRCM 6521.....	51
1.1.1 Le suivi Pension CRCM.....	51
1.1.2 La prévision Pension CRCM.....	52
1.2 Le résultat du compte pension CRCM .....	52
Section II : L'analyse de la méthode de suivi et prévision du compte CPR .....	53
2.1 Le modèle de la méthode de suivi et prévision du compte pension CPR 6522.....	53
2.1.1 Le suivi du compte CPR.....	53
2.1.2 La prévision du compte CPR.....	53
2.2 Le résultat.....	54
2.3 L'excédent de crédit ouvert CPR .....	54
Section III : Le renflouement compte 6552.....	55
3.1 La nécessité de renflouement .....	55
3.2 Le schéma explicatif de renflouement.....	56
3.3 La difficulté au recouvrement de la caisse de retraite .....	56
3.3.1 La faiblesse des cotisations payées.....	56
3.3.2 Le recouvrement par le compte de renflouement .....	57
3.3.3 L'origine de ces problèmes de déficit .....	57
3.3.3.1 Au niveau de la cotisation .....	57
3.3.3.2 Au niveau des dépenses des pensions .....	58
3.3.4 La mise au point des difficultés.....	58
Conclusion partielle.....	59

## **TROISIEME PARTIE : SOLUTION ET RECOMMANDATION**

<b>CHAPITRE I : LES MOYENS D'ETABLISSEMENT DE PROGRAMME.....</b>	<b>62</b>
Section I : Le réseau et système d'information de mission et budget programme .....	62
1.1 Le moyen de circulation d'information .....	62
1.2 Les avantages.....	63
Section II : Les techniques de prévision de programme.....	63
2.1 L'importance de l'organisation de prévision de programme.....	63
2.2 Les avantages .....	65
2.2.1 Les avantages techniques .....	65
2.2.2 Les avantages spécifiques .....	65

2.2.3 L'avantage générale .....	66
2.2.4 L'évaluation de la prévision de programme .....	66
 Section III : L'arbre de solution de l'information financière et les contrôles .....	67
3.1 La nécessité et l'importance de contrôle .....	67
3.2 Le contrôle à chaque transaction .....	69
3.2.1 Le contrôle au niveau des ministères et institutions .....	69
3.2.2 Le contrôle au niveau du ministère des Finances et du Budget.....	69
3.2.3 Le contrôle au niveau de l'ordonnancement .....	69
3.2.4 Le contrôle au niveau du trésor .....	70
3.2.5 La situation après analyse de contrôle.....	70
3.2.6 La centralisation des solutions.....	70
3.3 Les avantages .....	70
 <b>CHAPITRE II : NOUVELLE METHODE DE RETABLISSEMENT DE CREDIT OUVERT SOLDE ET LES COTISATIONS.....</b>	72
 Section I : Les recommandations sur la méthode de suivi et prévision du compte solde 6011.....	72
1.1 La résolution par la méthode de variation avec le nouveau crédit du compte 6011 .....	72
1.1.1 La nouvelle méthode de suivi et prévision utilisant la variation et le nouveau crédit.....	72
1.1.2 L'avantage .....	73
1.2 La résolution par la méthode de variation avec les moyennes des dépenses du compte 6011 .....	73
1.2.1 La nouvelle méthode de prévision utilisant la variation et la moyenne des dépenses.....	73
1.2.2 L'avantage .....	74
 Section II : Les nouvelles méthodes de suivi et prévision de la cotisation CRCM 6062 .....	74
2.1 La résolution par la méthode de variation et le nouveau crédit du compte 6062 .....	74
2.1.1 La nouvelle méthode de suivi et prévision utilisant la variation et le nouveau crédit.....	74
2.1.2 L'avantage .....	75
2.2 La résolution par la méthode de variation avec les moyennes des dépenses du compte 6062.....	76
2.2.1 La nouvelle méthode de prévision utilisant la variation et la moyenne des dépenses.....	76
2.2.2 L'avantage .....	76
 Section III : Les nouvelles méthodes de suivi et prévision de la cotisation CPR 6063.....	77
3.1 La résolution par la méthode de variation avec le nouveau crédit du compte 6063.....	77
3.1.1 La nouvelle méthode de suivi et prévision utilisant la variation avec le nouveau crédit .....	77
3.1.2 L'avantage .....	78
3.2 La résolution par la méthode de variation avec les moyennes des dépenses du compte 6063.....	78
3.2.1 La nouvelle méthode de prévision utilisant la variation et les moyennes des dépenses.....	78
3.2.2 L'avantage .....	79
 <b>CHAPITRE III : METHODES DE RETABLISSEMENT DE CREDIT OUVERT PENSION ET LES NOUVELLES TECHNIQUES .....</b>	80
 Section I : Les recommandation sur la méthode de suivi et prévision du pension CRCM 6521 .....	80
1.1 La résolution par la méthode de variation avec le nouveau crédit.....	80
1.1.1 La nouvelle méthode de suivi et prévision du compte pension CRCM utilisant la variation et nouveau crédit .....	78
1.1.2 Les avantages .....	81
1.2 La résolution par la méthode de variation avec la moyenne des dépenses.....	81
1.2.1 La nouvelle méthode de prévision avec la variation et la moyenne des dépenses .....	81

1.2.2 Les avantages .....	82
1.3 L'action sur le taux des cotisations .....	82
1.3.1 Le moyen.....	82
1.3.2 Le risque.....	82
1.4 La résolution par la méthode de pratique de maintien.....	83
1.4.1 La technique de pratique de maintien.....	83
1.4.2 Le moyen.....	83
1.4.3 Les avantages .....	83
<b>Section II : La nouvelle méthode de suivi et prévision du Pension CPR 6522 .....</b>	<b>84</b>
2.1 La nouvelle méthode de suivi et prévision de compte pension CPR utilisant la variation avec le crédit ouvert initial .....	84
2.2 L'avantage.....	85
<b>Section III : L'innovation technique de renflouement.....</b>	<b>82</b>
3.1 Le moyen.....	85
3.2 L'avantage.....	85
<b>Section IV : Les résultats attendus .....</b>	<b>86</b>
4.1 La création de bureau d'étude à la collecte des dépenses de la solde et à la gestion des retraités ..	86
4.1.1 L'implantation de bureau d'étude à la collecte des dépenses de la solde.....	86
4.1.2 L'implantation de bureau d'étude à la gestion des retraités .....	86
4.2 L'augmentation des agents de suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions.....	87
4.3 L'invention de logiciel spécifique Accès Base de donnée adapté à la suivi et prévision des dépenses de la solde et des pensions .....	87
Conclusion partielle.....	88
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>ix</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>x</b>
ANNEXE I : Autorisation de programme .....	xi
ANNEXE II : Crédit de paiement .....	xii
ANNEXE III : Répartition des dépenses publiques Solde par tutelle en 2008 .....	xiii
ANNEXE IV : Mesure nouvelle solde .....	xiv
ANNEXE V : Mesure nouvelle pension .....	xv
ANNEXE VI : Schéma de fonctionnement solde et pension .....	xvi
ANNEXE VII : Schéma du cycle du budget.....	xvii
ANNEXE VIII : Glossaire.....	xviii
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>xix</b>