LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES ET SCHEMAS

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Les entreprises sont en perpétuelles changements. La mondialisation et l'interdépendance des économies s'accélèrent du fait de l'expansion des entreprises multinationales et de la libération accrue du commerce international.

Par ailleurs, les entreprises publiques et privées cherchent le rythme très rapide pour s'adapter à cette évolution et lui permettre de s'épanouir. L'amélioration de la gestion budgétaire des deniers publics est impérative pour les administrations et établissements publics. Des associations comme dans les sociétés nationales, recherchent sous le jeu de contraintes multiples, l'optimisation des moyens mis à leurs dispositions pour remplir leur mission et satisfaire l'attente du public, qu'il peut être client, usages contribuables, justiciable ou administré. Dans le cadre de gestion des opérations financières des entreprises publiques, l'objectif principal est d'atteindre la réalisation de l'intérêt général, tandis que pour l'entreprise privée, c'est la recherche de maximum de profits.

Pour une meilleure gestion d'une entreprise ou encore d'un établissement, on dispose des informations fiables et à jour. Certains établissements publics jouent un rôle prépondérant dans ce sens comme notre cas ici, à savoir le FTM, qui est un établissement public de production et commercialisation des cartes à Madagascar. Il détient presque en situation de monopole dans l'exploitation de l'information géographique.

L'établissement traverse actuellement un grand problème au niveau de la gestion budgétaire. En tant que technique de prévision, la gestion budgétaire est basée sur la capacité d'appréhender toutes les techniques de gestion et un outil de division de travail. Elle répond au développement par la maîtrise des moyens et de l'environnement. Les problèmes relatifs à la gestion budgétaire varient selon la nature de l'entreprise. Ils dépendent de l'évolution de l'entreprise et de changement environnemental. La question qui se pose alors comment améliorer la gestion budgétaire auprès du FTM ? L'intérêt général qui s'attend pour les citoyens est d'appliquer la meilleure politique budgétaire au niveau des pouvoirs publics ; c'est pour cette raison que nous avons choisi notre thème « CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT DE LA GESTION BUDGETAIRE, CAS DU FTM ». Ceci est nécessaire non seulement pour dégager les divers problèmes entravant le bon fonctionnement du service, mais aussi de trouver des solutions adéquates afin de parvenir aux résultats escomptés. L'objectif de notre étude est d'optimiser la gestion budgétaire dans la réalisation

des activités de l'établissement pour qu'il atteigne les objectifs fixés et définis au préalable, ainsi que l'amélioration du budget afférent à la gestion des deniers publics et pour orienter le développement économique durable du pays dans le respect de la bonne gestion financière et la bonne gouvernance.

Pour la concrétisation de ce mémoire, nous avons adopté et entamé la méthodologie suivante. Cette méthodologie consiste tout d'abord à suivre un stage de trois mois au sein de l'établissement FTM, et complété par des informations acquises au niveau de chaque service et des entretiens auprès des responsables ; ensuite des connaissances théoriques acquises au cours de nos études à l'université ; enfin la recherche des documentations dans la bibliothèque, CERG[1] et la consultation des sites internet.

Notre travail se divise en trois parties à savoir :

- La première partie concerne la généralité du FTM, étudiant notamment la situation existante au niveau de l'établissement, dans un premier temps, puis d'annoncer quelques théories se référant sur ce présent thème;
- Dans la seconde partie, nous allons entrés dans le vif du sujet, qui n'est autre que l'analyse des divers problèmes dans la gestion budgétaire ;
- Enfin, la troisième partie de notre travail repose sur la proposition des solutions en vue d'identifier les solutions retenues et les résultats attendus suivi des recommandations générales.

[1] CERG : Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion au sein du département Gestion de l'Université d'Antananarivo

PARTIE I : GENERALITES

Pour pouvoir agir rationnellement sur la situation de l'établissement et de son entourage, on doit les connaître au préalable. Le terme « généralités » désigne l'étude de la description et la considération générales de l'établissement en vue de discerner la raison d'être de cet établissement depuis sa création, ainsi que sa politique générale. La présentation générale de l'établissement et la théorie générale du budget seront traitées dans cette première partie. Donc on passera successivement par ces deux chapitres ; le premier fait l'objet de la présentation de l'établissement, et la deuxième décrira d'une manière plus précise la théorie générale du budget.

CHAPITRE I : PRESENTANTION DU FTM

Ce chapitre représente l'identification du FTM, la structure, ainsi que la vie juridique de l'établissement. Il permet d'expliquer aussi la considération générale de l'établissement. C'est-à-dire il étudie l'ensemble des activités et la situation de l'établissement depuis sa création jusqu' à nos jour.

SECTION 1 : IDENTIFICATION DU FTM

L'identification permet d'expliquer la raison sociale, l'historique et les travaux au sein du FTM. En d'autre terme, cette section permet de définir aussi les coordonnées ou la localisation, et la raison d'être ainsi que ses activités principales que l'établissement a été réalisé. C'est-à-dire l'analyse des différents changements au niveau des statuts ainsi que au niveau de la politique générale de l'établissement.

1.1 Siège social

Le décret N° 74/001 du 1er Janvier 1974, portant sa fondation, et le décret N°2010-0395 du 09 juin 2010, portant la modification de son statut, les éléments qui constituent son identité peuvent être présentés comme suit :

Le FTM est un établissement public à caractère administratif (EPA) chargé de la maîtrise de l'information géographique, hydrographique et cartographique. Il est placé sous la tutelle budgétaire du Ministère chargé du Budget, et Comptable du Ministère chargé de la comptabilité publique ainsi que sous la tutelle technique du Ministère chargé de l'Aménagement du Territoire. Cet établissement publique a doté de la personnalité morale, de l'autonomie administrative et financière, et jouit de l'indépendance technique pour l'exécution de sa mission. Sa gestion est régie par les dispositions du décret cité ci-dessus. Il a l'autorité nationale de la cartographie, de l'Infrastructure Nationale de Données Géographique et Hydrographique (INDNH). Il est seul habilité à apporter son concours par contrat pour les services et le travail de sa compétence, aux diverses administrations, collectivités et services publics ainsi que à des organismes ou personnes privées, lorsque les services ou travaux présentent un caractère d'intérêt général. Il peut en outre sous-traiter lesdits services ou travaux. L'établissement a pour raison sociale Foiben-Taosarintanin'i Madagasikara ou Institut Géographique et Hydrographique National (IGHN). Son sigle était FTM. Sa forme juridique est : Etablissement Public à caractère Administrative ou EPA. Son siège est sis à

Ambanidia, Lalana DAMA-NTSOA RAZAFITSALAMA, deuxième arrondissement de la commune urbaine d'Antananarivo, Région Analamanga. Et ses coordonnées sont résumées dans le tableau suivant:

Tableau n°1 : **Coordonnées du FTM**

Téléphone	Fax	BP	Numéros d'identifications
261-20/ 22 229 35	261-20/ 22 252 64	323 Antananarivo-101 Madagascar	N° stat : 22 201111967 0000 N° fiscal : 107 006 670 N° RCS : 20086 B 00112

Source : service comptabilité

Le capital de l'établissement s'élève à 11 486 419 000.8[2] Ariary, qui constituent le fonds de dotation souscrit entièrement par l'Etat ; il représente la valeur de tous les meubles et les immeubles de l'établissement octroyés par l'Etat.

La mission principale du FTM c'est d'assurer tous les travaux de production de l'information géographique, de les transformer en cartes et de les vendre. Ceci se traduit par l'amélioration et l'extension de la production. Ses missions consistent à : produire et de vendre des différentes cartes concernant le territoire national malgache, comme les cartes topographiques et les cartes marine, exécuter les travaux nécessaires à l'implantation et à l'entretien des réseaux de géodésie d'un nivellement et de la couverture photographique aérienne, établir et publier ou diffuser sous formes géographique, numérique ou littérale, les documents correspondants aux diverses cartes, coordonner, contrôler et faire la mise à jour des produits à caractères Géographique et cartographique, gérer aussi le centre national de télédétection et d'information géographique, ainsi que établir et maintenir à jour l'infrastructure et d'information géographique de base tels que : le réseau de positionnement (X, Y, Z) et le réseau des données géographiques.

[2] Source: services comptabilités

1.2 Historique

Depuis sa création le FTM est un établissement national en matière de cartographie à Madagascar. Il a pris plusieurs dénomination en passant du service géographique militaire en 1893 jusqu' à nos jours. Son contexte historique est marqué par quatre étapes citant les différentes institutions qui ont administré et géré son fonctionnement et ses travaux d'exploitation.

1.2.1 L'établissement sous l'administration coloniale

Le FTM est une entreprise fondée par les colons sous le nom de service géographique militaire pour établir des cartes géographiques ; c'est-à-dire une société fondée par l'administration française de l'année 1896 à 1973 ; et sous le nom de Bureau Topographique de l'Etat Malagasy (BTEM). Au cours de cette année, le BTEM a établi la première carte de reconnaissance de Madagascar afin de permettre et de contrôler au militaire l'évolution de leur mission.

Après cette année, c'est à dire en 1906, le FTM est devenu le Service Géographique de Madagascar (SGM). En 1907 jusqu' à 1924, grâce à l'évolution technologique le SGM a pu produire des cartes topographiques à l'échelle 1/100000.

En 1925 le SGM avait un gérant ; le commandant Jean Laborde était nommé pour la première fois comme gérant de l'établissement et portant le nom « la projection Jean Laborde » dans l'élaboration des cartes. Après 1925 c'est-à-dire en 1946 le service militaire SGM devient l'annexe de l'Institut Géographique National Français (INGH) jusqu' à l'indépendance de Madagascar en 1960.

1.2.2 L'établissement sous l'administration de l'Etat Malagasy

Une fois que l'indépendance a été acquise, le SGM a été géré par l'Etat Malagasy, et en 1962, le conseil des travaux de la carte est instauré dans le pays. En 1974, selon la disposition du décret N° 74-001 du 04 Janvier 1974, l'établissement a été reformé comme un établissement public à caractère Industriel et commerciale (EPIC) ; Sa raison social fut devenu un Institut National Géodésie et Cartographie (INGC) traduit en malgache par Foiben-Taosarintanin' i Madagasikara (FTM) ; il était géré par ANDRIAMIHAJA Solonavalona. En 1983 il y avait un développement de ses activités comme la constitution du département Imprimerie pour commencer l'impression des ses travaux ;

En 1990 le FTM est doté d'un nouveau statut régi par le décret n°90- 653 du 1er Décembre 1990. Par la suite, le FTM reste un EPIC mais il est doté de la personnalité morale avec autonomie administrative et financière qui est soumise non plus aux règles de la comptabilité publique mais celle de la comptabilité commerciale. En 1993, le GNT[3] de l'information est né pour améliorer le développement technologique et commercial. Et en 2007 une restructuration fut établie au sein de l'établissement pour affronter les épreuves que le FTM traverse. Le décret N° 2007 place l'établissement sous le contrôle d'un administrateur délégué qui représente le ministère de tutelle technique et financière au sein du FTM.

1.2.3 FTM sous le contrôle de l'Etat

Le décret N° 2010- 0395 du 09 Juin 2010 change la vie de l'établissement, ce changement porte sur la vie juridique de FTM. La gestion du FTM est placée sous le contrôle de l'Etat grâce à ce changement. Il devient un Etablissement Public à caractère Administratif (EPA). Ce changement apporte donc une modification du fonctionnement de l'établissement tant sur le plan organisationnel que sur le plan financier ainsi que la politique générale du FTM.

1.3 Travaux de FTM

L'activité principale du FTM est la fabrication des cartes des différentes natures ; telle que les cartes topographiques, les cartes touristiques, les cartes routières, les cartes scolaires, le plan de ville, ressources minières ou ressources en eau. Pour pouvoir obtenir les différents produits cités ci-dessus, beaucoup des travaux sont effectuées tels que : les travaux géodésiques topographiques Il s'agit des travaux de triangulation ou travaux de nivellement de précision des levés topographiques car la différente échelle sont 1/200 0000 ; 1/1 000 000 ; 1/5 000 000, et des levés topographique au 1/ 20 000 000 ,1/8 000 000. Il y a aussi des levés photogramétriques les prises de vues aériennes et photo interpolation ; les travaux cartographies : ces travaux commencent par la prise de vue aérienne et des photos interprétations tels qu'ils sont numériques ou télédétections ; ces travaux ont des différentes conditions de base géographique comme: BDS 10 ; BDS100 ; BDS 200 ; BDS 200 ; et des cartes scannées comme: SCAN 10 ; SCAN 100 ; et scan 500. Au niveau de FTM il y a aussi des levés photogramétriques, numériques des télédétections et des traitements d'images satellites ; les travaux de PAO : Publication Assisté par Ordinateur : Ce sont des conceptions d'affiches, calendriers, dépliants, planches et panneau publicitaire ; les travaux d'impressions topographiques et travaux de ville : Ce sont des travaux d'élaboration des cartes de tout genre,

[3] GNT : géodésie, nivellement, topographie

confection des cartes d'adresse, faire part, cartes d'invitations ; les travaux d'impressions OFFEST : il s'agit d'une impression d'une ou plusieurs cartes couleur ou en quadri-impressions, de documents de tout genre de la formation ; les travaux de finition : ces travaux consistent les plastifications de document.

SECTION 2 : ORGANISATION DU FTM

Cette section constitue la structure organisationnelle qui vient d'expliquer l'organigramme de la société et la structure, et les attributions. En d'autre terme, l'approche l'organisationnelle permet de décrire les différents postes ainsi que ses attributions au niveau de l'établissement.

2.1 Organigramme et structure

La structure organisationnelle du FTM est l'ensemble des organes hiérarchiques et fonctionnels pour atteindre les buts respectifs. D' après la disposition de l'article 13 du décret N° 2010-0395 du 09 Juin 2010 portant la restructuration de l'établissement, le FTM est décomposé en deux organes délibérant et exécutif, à savoir la Direction Générale et le Conseil d' Administration. L'organigramme de l'établissement est une structure fonctionnelle ; cet organigramme est en cours d'élaboration à cause du changement du statut ; puisque jusqu'à maintenant l'établissement est en période de transition de l'EPIC en EPA.

2.1.1 Le Conseil d'Administration (CA)

Le conseil d'administration est un organe indépendant de la direction générale et nommé par décret. Il dispose de tous les pouvoirs pour agir au nom de l'établissement, c'est un représentant de l'Etat sur le plan national et international. Ils ont un mandat de trois (03) ans renouvelable.

Ainsi c'est un organe délibérant auprès du FTM, et il est investi tous les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom du FTM, pour accomplir et pour autoriser toutes les actes et opérations relatifs à son objectif, enfin pour représenter le FTM vis-à-vis des pouvoirs publique, des tirés, et de toutes administrations de la République de Madagascar et à l'étranger.

2.1.1.1 Compositions et procédé de nomination

Le conseil d'administration est composé de plusieurs membres venant des différentes entités, des différents ministères, de l'INSTAT, et des personnels même du FTM. Ces entités et ses ministères sont les suivantes: le Ministère chargé de l'Aménagement du Territoire, le Ministère chargé de la Comptabilité Publique, le Ministère chargé du Budget, le Ministère chargé des Travaux Publics, le Ministère chargé de la fonction publique et des lois sociales, le Ministère chargé de la Décentralisation, le Ministère chargé de la Défense, le Ministère Chargé de l'Intérieure, le Ministère chargé de l'Environnement, le Ministère chargé de la Pêche, le Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur, le Ministère chargé du Plan, le Ministère Chargé de l'Energie, le Ministère chargé des Mines, le Ministère chargé de l'Agriculture, le Ministère chargé de l'Elevage, l'Institut National de la Statistique (INSTAT), le personnel du FTM.

Chaque ministère a un droit à un représentant, sauf le personnel du FTM qui a le droit de trois (03) personnes représentant chacune des classes du personnels tels que: les cadres supérieures, les agents de maîtrises et les agents d' exécution. Ces représentants sont nommés par voie d'arrêté qui provient des ministères de tutelle, sur proposition des ministres concernés pour ceux issus des ministères. Pour le représentant du personnel du FTM, ils sont élus par l'Assemblée Générale des membres à lesquelles ils appartiennent. Les membres du Conseil d'Administration sont élus pour une durée de 3ans renouvelable. Selon la disposition du décret 2010- 0395, article 09 lors de sa première réunion et après chaque renouvellement des ses membres, le conseil est élu en son sein, à la majorité absolue au premier tour, et le cas échéant à l'approbation conjointe[2] du Ministère de tutelle du FTM.

2.1.1.2 Ses missions et ses responsabilités

Le conseil d'administration a pour mission principale comme son nom l'indique « administrer ». Ces missions confient par ces responsabilités suivantes : définir les orientations stratégiques du FTM ; adopter du programme d'activité du FTM et assurer l'application des ses programmes après vérification de l'autorité chargée de la tutelle technique de sa conformité avec la politique sectorielle du département ; déterminer les taches qui devront être obligatoirement assurés dans le cadre de conventions de gestion, d'études et de travaux enfin de fixer les modalités de passation et d'approbation ; voter le budget relatif au programme d'activité annuelle ; examiner et approuver les comptes financiers annuels ainsi que le bilan de fin d'exercice et les rapports d'activités y afférents présenté par le Directeur Général; adresser aux Ministères de tutelle les programmes et les rapports d'activités, ainsi que le budget et le compte financier approuver par le Conseil ; ensuite voter les projets d'organigramme soumis au Directeur Général et le règlement intérieur, le

règlement général du personnel du FTM, enfin délibérer surtout le projet de construction et d'achat d'immeuble le programme d'équipement de FTM, tout emprunt contracté par FTM, et approuver les marchés et les contrats d'un montant supérieur à deux cent millions d'Ariary (Ar 200 000 000). Le CA peut déléguer au directeur général tout ou une partie de ses pouvoirs. Il est réuni en session ordinaire deux (02) fois par an sur convocation de son Président qui doit en outre, le convoquer en session extraordinaire, à la demande de la majorité absolue de ses membres.

Le Président du Conseil d'Administration (PCA) adresse à chaque membre une convocation écrite accompagnée de l'ordre du jour de la réunion dans un délai minimum de sept (07) jours.

2.1.2 La Direction Générale

La direction générale est l'organe d'exécution des décisions, elle a pour but de mettre en œuvre la politique générale de l'établissement, de gérer et de diriger comme un bon père de famille. Elle est représentée par un directeur général qui est nommé par un décret prise en conseil des ministres avec la proposition de ministre chargé de l' Aménagement du territoire .

Actuellement le DG du FTM est Monsieur RAZAFINDRABE Franck, il s'occupe des relations extérieurs, du contrôle et suivis des fonctions de chaque direction les signatures de toutes sortes des dépenses. Il prend fin soit par démission avec observation du délai légal de préavis ou par arrivé du terme de son mandat, pour une quelconque incapacité dûment constatée ou à la suite d'une condamnation de nature à porter atteinte à son honorabilité, par révocation, en cas de faute lourde laissée à l'application du conseil d'administration.

2.1.2.1 Sa mission

D'une manière général, le Directeur Général est chargé de réaliser les objectifs du FTM en conformité avec les orientations du CA. Il investie son pouvoir de décision nécessaire à la bonne marche de l'établissement et chargé notamment d'assurer le fonctionnement du FTM dans le cadre des dispositions du décret 2010-0396 ; d'assurer aussi la cohérence des actions menées dans le cadre des missions assignées au FTM ; de présenter FTM en justice et auprès des tiers dans les actes de la vie civile de l'établissement ; de préparer le budget et le soumet au vote de Conseil d'Administration, de passer et d'établir les marchés, contrats et conventions au nom du FTM, et de signer après approbations du Conseil si celle-ci est nécessaire ; Il est constitué un fonds de réserves qui pourra être placé en valeur d'Etat pour recevoir les montants des excédants antérieurs, les subventions et fonds d'aide extérieur non

encore mobilisé et les produits exceptionnels. L'utilisation de cette réserve est soumise à l'autorisation du Conseil d'Administration.

2.1.2.2 Ses compositions

Le FTM comprend en son sein le Centre National de Télédétection et d'Information Géographique (CNTIG) et une unité de Conseil, d'Etude de Formation et d'Appuis, CEFA/FTM. Ils sont rattachés à la Direction Général prévue aux articles 13 suivants le présent décret.

La Direction Générale du FTM est composée par trois (03) Directeurs : le Directeur Technique, le Directeur Administratif, et le Directeur Commercial; qui sont en position hiérarchique par rapport à la Direction Général, et de Contrôleur de gestion qui est position d'état major pour l'ancien organigramme. L'organigramme[4] de l'établissement n'est finaliser, il est encours mais il représente quatre directions (04) à savoir : la Direction Administratif et Financier (DAF), la Direction de la Maîtrise d'Ouvrage de Service Public DMSOP, la Direction de l'infrastructure Géographique et hydrographique (DIGH), et la Direction des Relations Publiques et Institutionnelles (DRPI) :

- la Direction de l'infrastructure Géographique et hydrographique assure la bonne marche des productions et des gestions de matières premières.
- la Direction Administratif et Financier est chargé d'assurer la bonne gestion du personnel des finances du budget.
- la Direction des Relations Publiques et Institutionnelles est géré les activités de régulation, de standardisation et contrôle qualité.
- la Direction de la Maîtrise d'Ouvrage de Service Public
- le Contrôleur de Gestion est chargé de la comptabilité analytique des programmations, des budgets, de suivis et évaluation.

2 .2 Attributions

L'équipement du territoire national est assigné par le FTM ainsi que ses zones maritimes d'une infrastructure des données géographiques et hydrographique de référence dénommé INDH, unique, précise et homogène.

Dans ce cadre, le FTM est chargé, de façon exclusive, à titre de service d'intérêt général : d'implanter et entretenir sur l'ensemble du territoire, les réseaux géodésique et de nivellement de précision, relatifs au système national de référence de coordonné Géographique,

[4] Annexe I

planimétrique, altimétrique ; d'exécuter les levés bathymétrique du littoral, d'établir et de mettre à jour les cartes ;de réaliser et de renouveler périodiquement la couverture photographique aérienne et de coordonner l'imagerie satellitaire sur l'ensemble du territoire national, d'élaborer les produits dérivés tels que les ortho photographie numériques et les modèles numériques de terrain ; d'établir et de mettre à jour les cartes topographiques de base du territoire national et les cartes dérivées ; Elaborer les normes standards concernant les travaux d'information géographique et hydrographique et les textes réglementaires y afférents. Il assure aussi le suivi et l'application de la réalisation des travaux d'élimination des subdivisions administratives et des collectivités territoriales décentralisées, à savoir les services publics, l'établissement public et les collectivités territoriales décentralisées qui sont les producteurs ou dépositaires d'informations géographiques et hydrographiques ; et qui doivent fournir aux FTM les données nécessaires à la mise à jour de l'infrastructure nationale et des données géographiques et hydrographiques de base.

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE DE LA GESTION BUDGETAIRE

La gestion budgétaire[5] est une véritable technique d'administration des entreprises. Elle peut être définit comme : un mode de gestion consistant à traduire en budget les décisions prises par la direction avec la participation des divers responsables.

La gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions, fonctions, et par des conditions intérieures et extérieures dans les entreprises. A partir de ces prévisions les responsables de l'entreprise reçoivent des crédits, après accords et attributions des programmes et moyens pour une durée limitée en valeur.

Un rapprochement a lieu régulièrement entre les budgets et les réalisations afin de mettre en exergue les différences qui en découlent. L'explication et l'exploitation de ces écarts constituent le contrôle. Cette définition permet de dire que la gestion budgétaire est une gestion prévisionnelle à court terme.

La théorie générale de la gestion budgétaire permet d'expliquer ou d'étudier la notion générale du budget, le système budgétaire ainsi que la mise en place du contrôle budgétaire.

SECTION 1 : GENERALITES SUR LE BUDGET

Cette section permet de connaître au préalable la notion générale du budget, c'est dire la définition du budget, les caractéristiques, et les types du budget.

Généralement le budget est un acte souhaitant à atteindre avec des possibilités offertes et des contraintes adaptées par l'entreprise. L'élaboration du budget doit tenir compte de la situation actuelle de l'entreprise c'est à dire la capacité financière, commerciale, et industrielle, son évolution est prévue et organisée dans le plan stratégique; la situation actuelle des marchés comme le marché de produit, le marché de main d'œuvre, des matières premières, et des marchés financiers. Et leur perspective d'évolution est perçue à travers de statistique et de prévision Nationale (INSTAT ….)

---

[5] Livre: Organisation administratif des établissements publics

1.1 Définition[6]

Il y a plusieurs concepts du mot «budget » :

- Le budget est traduit par un programme d'action en normes prévisionnelles, et chiffrées lesquelles seront ultérieurement confrontées avec les réalisations.
- Il est un acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses annuelles de l'établissement public ou des autres services que les lois assujettissent au même règle. C'est un acte de prévision car il y a un tableau évaluatif des recettes et des dépenses à effectuer. Et un acte d'autorisation car il permet au gouvernement d'effectuer les dépenses et de percevoir les recettes d'un budget d'un établissement public, donc le budget public régit par les lois des finances d' après les dispositions de Ministre de Tutelle ;

D'après ses missions et ses activités principales, la définition du budget porte sur les différents concepts suivants : le budget est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminés le plus souvent mensuel, et la traduction comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs fixées sur les courts termes soient convergeant vers la réalisation des plans opérationnels. Enfin une dernière définition nous apprend que le budget est l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagée pour une période déterminée.

En résumé le budget du FTM est définit par l'explication comptable partielle (charges et ressources permanentes) des décisions arrêté par la direction générale et voté par le conseil d'administration et proposées en conseil des ministres ; ainsi que les crédits alloués sont accordés par le Ministère de l'aménagement du territoire. Ces différentes définitions d'un budget nous entraînent de dire que la construction d'un budget permet de :

- Fixer le niveau des objectifs,
- Etablir les plans d'action correspondants,
- Valoriser au travers de plans de budget détaillé.
- Déterminer le budget définitif.

[6]« Problème budgétaire contemporains les prévisions des recettes et le budget de programme » (bibliographie)

1.2 Les caractéristiques

Le budget est caractérisé par un programme. Le programme constitue une unité opérationnelle d'exécution du budget, placée sous l'autorité du responsable des programmes. Ces derniers sont composés d'un ensemble cohérent d'action qui permet d'identifier plus précisément les buts poursuivis, les modes d'action et les fonctions exercées.

Au sein de chaque programme les actions regroupent des crédits ayant la même finalité. Les recours au budget est l'un des principaux moyens permettant d'accroître le capital des entreprises publiques. Le budget est voté chaque année. Comme à celui du budget de l'Etat, le budget de l'établissement se caractérise par le principe de l'annualité, le principe de l'unité, de spécialité, de sincérité, de l'équilibre budgétaire.

1.3 Types du budget

Les liaisons entre les différents budgets nécessitent le respect du processus d'élaboration du budget, le choix de l'année comme référence. Le budget est un instrument de contrôle et de planification ; cela permet de voir que le contrôle de gestion doit garantir l'effet de convergence entre la stratégie et les actions et discussions de court et moyen terme.

De plus, le budget est traduit par l'engagement de chaque responsable ; mais ses engagements sont cohérents avec les objectifs de l'entreprise. C'est-à-dire à partir des informations et des besoins de chaque service que le contrôle de gestion exécute le budget.

Par exemple le département commercial exécute la politique commerciale, c'est à dire tout ce qui a des relations à la vente. Et à partir de ces informations données par les responsables de vente que le contrôle de gestion élabore le budget de vente et ainsi de suite. En général, il existe cinq types de budget qui se classifient en trois catégories comme :

- Le budget de recette : budget de ventes, budget de productions
- Le budget de dépenses : budget d'investissement, budget de fonctionnement
- Le Budget de trésorerie : budget de synthèse de celui des encaissements et des décaissements.

1.3.1 Le budget de recette

La vente est l'un des principales activités au niveau de l'établissement, et constitue les recettes même de l'établissement. Les recettes de l'établissement viennent des créances et la

location de parking ainsi que les grandes travaux comme le Nivellement, le MNT (Modèle Numérique de Travail), service Topographie et Géodésie ; on peut dire aussi source de financement. La constatation de recettes a trois étapes : l'opération d'assiette, la liquidation, et le recouvrement.

L'opération d'assiette consiste à déterminer les recettes à encaisser ; c'est-à-dire déterminer les recettes probables entrées. La liquidation consiste à chiffrer ou calculer le montant de toutes les recettes constatées. Le recouvrement permet au comptable d'encaisser les sommes correspondantes aux recettes constatées.

La réalisation de recettes vient d'établir le budget de vente et le budget de production ; qui sont en liaison interdépendant, car la production dépend de la politique commerciale d'établissement.

1 .3.1. 1 Budget des ventes

Le budget de vente confondue au budget de fonctionnement, l'établissement est amené à accorder de crédit à ses clients. A ces égards deux situations peuvent se présenter : l'établissement travaille sur commande et l'établissement travaille sur stock.

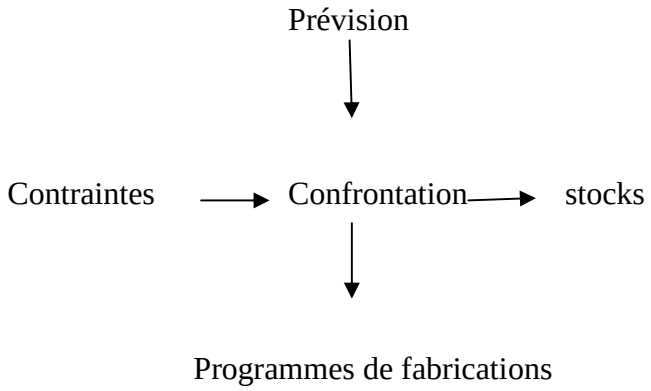
La prévision de l'encaissement peut s'établir à partir du contrat qui stipule les modalités de règlement et de plan de fabrication.

1.3.1.2 Le budget de production

La gestion de production a pour mission de prévoir, d'optimiser, et de contrôler les flux de matières qui traversent le système de production. Ces missions de production s'intègrent dans les objectifs généraux de l'établissement compte tenu des contraintes commerciales et du potentiel actuel, et de leur possibilité d'évolution.

La politique de production a pour mission d'obtenir la qualité du produit désiré par le département commercial, les délais, le coût,…, en garantissant une certaine satisfaction de la clientèle. On peut faire des simulations qui permettent de confronter l'ensemble de prévision et de perspectives de vente aux contraintes technologique, économique, commerciale, financière et humaine. Le budget de production ou la logique de production se schématise comme suit :

Figure n° 1 processus de production[7]



Sources : gestion budgétaire (Jean Mayer)

Cette figure montre que, pour lancer, le programme de production il faut analyser tous les facteurs de prévision. Et ces facteurs permet d'élaborer les contraintes de fabrication c'est à dire la prévision des coûts, des quantités, les coûts d'investissements. Après ces éléments sont confronté à la gestion des stocks. Enfin Nous arrivons au lancement des programmes de production.

1.3.2 Le budget des dépenses

En terme plus exacte, les dépenses sont des paiements ou de remboursements effectués par le comptable public qu'il s'agit d'un achat, ou des activités effectuées ou des services à rendre ou autres activités qui ont lieu de paiement.

Le budget des dépenses se divise en deux catégories : le budget d'investissement et le budget de fonctionnement.

1.3.2.1 Le budget d'investissement

Le budget d'investissement permet d'identifier les éléments suivants : a gestion de l'investissement, la procédure de sélection, et le plan d'investissement et de financement.

L'investissement joue un rôle fondamental dans la stratégie de développement des entreprises. Or la décision d'investissement doit être mise en rapport avec la stratégie de l'entreprise et elle doit s'intégrer au processus de planification à long terme.

Il existe trois types d'investissement :'investissement productif : il a pour but d'accroître la capacité de production mais de diminue le coût, 'investissement obligatoire : il s'agit de tous les investissements qui sont imposés à l'entreprise par la règlementation et par

[7] « Gestion Budgétaire » (Jean Mayer)

l'environnement, investissement improductif : qu'ils s'agissent de tous les investissements qui présentent des intérêts au niveau de la satisfaction du personnel ou pour développer l'image de l'entreprise.

Par exemple : les investissements en immobilisation sont liées à l'accroissement et à l'innovation de l'entreprise comme la construction, acquisition des divers matérielle, les investissements intellectuelles comme la recherche appliquée, le développement, amélioration de la ressource humaine (formation, organisation, recyclage,…), l'investissement commercial.

La prévision du budget d'investissement a besoin d'élaborer des documents prévisionnels suivants : (annexe II)

- Plan de financement
- Compte de résultat prévisionnel
- Bilan prévisionnel

1.3.2.2 Le budget de fonctionnement

C'est le budget des charges auprès des différents services au sein de l'établissement pour pouvoir fonctionner l'activité courants ;

Le budget de fonctionnement présente l'ensemble des charges supporté par l'établissement. C'est à dire les dépenses courant des différents services pour que l'établissement soit en bon fonctionnement.

Les charges de l'établissement sont les carburants, les charges de fabrications, les coûts des matières premières, carburants, entretiens et maintenances des véhicules et matériels informatiques, les charges financières. Le budget de fonctionnement comprend les charges et les frais généraux engagés par l'entreprise.

1.3.2.3 Le budget de synthèse ou le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un budget de synthèse car le budget de trésorerie résume le budget des recettes et des dépenses. C'est à dire un rôle très important dans le financement de l'activité et le budget de trésorerie tient une place avantageuse dans le processus budgétaire puisqu'il assure le budget général.

Il s'agit de confronter entre les recettes et les dépenses, l'encaissement ou le décaissement. La trésorerie c'est la différence entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulements comme dans l'analyse fonctionnels du bilan de l'entreprise commerciale.

SECTION 2 : LA PREVISION BUDGETAIRE

Cette section permet d'aborder et expliquer la notion de prévision dans la gestion budgétaire.

2.1 notions de prévision

Cette sous section définit la prévision des éléments constitutifs du budget à savoir des ressources et des dépenses. Puisque la prévision permet de définir et d'estimer préalablement les chapitres budgétaires.

2.1.1 Définition

C'est une action de prévoir, c'est à dire d'estimer à l'avance les activités à réaliser, estimer les activités au niveau de l'établissement de façon probable.

La prévision pourrait donc être définie comme l'établissement par avance des programmes et l'estimation en quantité et en valeur des contraintes subissent par l'entreprise compte tenus de ses objectifs définis au préalable.

2.1.2 Prévisions des ressources

Les organes d'exécution du budget doivent analyser les informations fournis par les autres départements pour évaluer les produits divers et pour fixer les prévisions des recettes ; Si la prévision de recette est optimiste c'est à dire elle est majoré systématiquement pour présenter un budget équilibre; si trop pessimiste donc minimiserait volontairement ses prévisions de recette pour obtenir très facile un effort.

2.1.2.1 Définition de prévision de vente

La prévision des ventes pourrait donc être définie comme l'établissement par avance des ventes en quantité et en valeur compte tenu des contraintes subites par l'entreprise et de ses objectifs définis.

2.1.2.2 Méthodologie de prévision de vente

Il faut donc d'abord définir la prévision des ventes en montrant les caractères de compromis entre les possibilités et les exigences de la prévision.

C'est-à-dire le cadre de collecte d'information et de traitement d'information relative à la prévision permet de prendre une décision dans l'exécution du budget.

La prévision amène à étudier un certain nombre des techniques d'ordre économique statistique facilitant le travail et la programmation; et à partir de ce dernier peut s'établir le budget de vente de l'année à venir, c'est-à-dire la définition des taches à réaliser en produit à vendre dans le courant de l'exercice.

2.1.3 La prévision des dépenses

Les dépenses peuvent être estimées directement; l'estimation s'effectue à chaque département avec les conditions exposées qui justifient la prévision des chiffres d'affaires.

C'est à dire chaque département procède le calcul de crédit nécessaire à la conduction de ces activités ; pour les moyens prévus au budget précédent puis pour le cas échéant à l'évaluation des mesures nouvelles. Il faut signaler que la comparaison avec la dépense réalisée dans l'année précédente est toujours extrêmement précieuse.

Lorsque un département se contente de demander la reconduction des crédits qui lui avaient été accordés à titre de l'année précédente est sous la seule réserve d'une actualisation et aussi par la prise en compte des mesure acquises.

Par exemple : - une augmentation des charges des fonctionnaires par les ressources humaines vient de retrancher ou s'ajouter au crédit voté l'année précédente pour constituer les services votés et des mesures strictement indispensables.

- une augmentation forfaitaire de crédits traduisant par la prise en compte de l'évolution des conditions économiques comme la hausse de prix des matières premières, l'augmentation des carburants.

L'accroissement des crédits alloués doit être justifié surtout s'il s'agit des mesures nouvelles correspondant à des innovations apportées à l'aménagement du service au niveau de l'établissement. Mais l'établissement n'a pas une tendance à évaluer largement les dépenses de leur département pour l'année avenir. Au contraire une prévision insuffisante risque de

causer des désagréments et d'obliger en cours de l'année à demander des crédits supplémentaires qui ne sont pas toujours accordés.

Mais il existe un contrôle strict sur les prévisions effectuées par l'avis donné par les contrôleurs financiers sur les demandes du crédit de chaque établissement. En effet, il y a des conférences budgétaires qui réunissent de représentants, invités à fournir des explications sur la manière dont il a fait leur prévision.

Les problèmes qui se posent alors de savoir dans quelle mesure le total des dépenses prévues est égal au total des ressources prévues. Le ministère des finances devra assurer l'égalité rigoureuse des dépenses et des recettes en imposant les cas échéant des ressources supplémentaires. C'est le problème de l'équilibre budgétaire.

2.2 Les documents prévisionnels

Ils sont regroupés en deux à savoir le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel

2.2.1 Le compte de résultat prévisionnel

C'est un document dont synthétisé la prévision des charges et des produits. En matière prévisionnelle, il est utile et important de présenter ce compte de façon à ressortir l'estimation prévus pour chaque type de dépense par rapport à la recette attendue. Après l'élaboration du compte de résultat prévisionnel il est possible de présenter un bilan prévisionnel.

2.2.2 Le bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel permet de prévoir les éléments du bilan dans l'exercice budgétaire et permet d'assortir les marges.

SECTION 3 : PROCEDURE DE LA REALISATION DU BUDGET

Les procédures budgétaire s'articule en trois étapes que l'on retrouve conforment à une décision et à savoir :

- **la prévision** : étude préalable de la décision possibilité et volonté de l'accomplir
- **la budgétisation** : définitions des objectifs et des moyens propres à les atteindre
- **Le contrôle** : écart obtenu entre les objectifs et la réalisation ; explication.

Figure n°2 : Prévisions des informations

Prévisions des informations au niveau de chaque département

↓

Regroupement de prévision de contrôle de gestion

↓

Analyse du Directeur Administratif et prise de décision

↓

Décision du Directeur Général avec signature

↓

Accords des membres du CA et signatures du PCA

Sources : document FTM

Ces documents budgétaires doivent être transférés auprès du Ministère de l'Aménagement du territoire pour la demande d'allocation du crédit.

La session budgétaire de l'établissement est au mois d'Octobre de chaque année et la rectification du budget est au premier semestre de l'année de la réalisation du budget. Le document budgétaire rapproche les prévisions et les réalisations.

3.1 Les acteurs d'élaboration

Le FTM est soumis à la comptabilité publique, c'est à dire même principe que celle de l'Etat. Cette comptabilité se caractérise par le principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable ; et la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable. L'ordonnateur et le comptable tiennent le plan comptable de l'opération publique, ou PCOP.

3.1.1 L'Ordonnateur

Le directeur général est l'ordonnateur principal du FTM. Il est chargé d'accorder et viser les dépenses à réaliser, donne l'ordre de recouvrement des recettes; il est chargé aussi des règlements ainsi que les délibérations du Conseil d'Administrions.

L'ordonnateur est le seul ayant la qualité pour faire procéder l'engagement des dépenses avec ses réserves des pouvoirs dévolus. Le FTM a un compte ouvert dans le Trésor Publique, et il dépose ses fonds dans ce compte dans les écritures du Receveur Général d'Antananarivo.

Pour le besoin de ses opérations courantes le FTM peut ouvrir des comptes courants bancaires, sous les autorisations du Ministre Chargé de la comptabilité publique mais le montant est fixé au préalable.

Pour que les opérations courantes au niveau de l'établissement soient régulières, le FTM constitue un fonds de réserves qui pourra être placé en valeur d'Etat pour recevoir les montants des excédents antérieurs, les subventions et fonds d'aide extérieure non encore mobilisés et les produits exceptionnels. Or l'utilisation de ce fonds de réserve est soumise à l'autorisation du conseil d'administration.

3.1.2 Le Comptable

Le comptable a un rôle important dans la gestion budgétaire. Son rôle est bien définit dans l'article de nomination.

3.1.2.1 Définitions

Selon le décret de nomination, l'organisation de la comptabilité du FTM est dominée par le principe de séparation de l'ordonnateur et le comptable. Ce principe souligne que les fonctions de comptable et de l'ordonnateur sont indépendantes, c'est-à-dire le comptable n'a pas le droit d'exercer les fonctions de l'ordonnateur et inversement. Autrement dit, la séparation de l'ordonnateur et du comptable répond au même principe de spécialisation et de séparation des tâches : chacun a les rôles précisément définis; Par ailleurs les opérations d'exécutions du budget comportent deux phases, tels que :

- Une phase administrative : qui comprend l'ensemble des opérations qui aboutissent à faire naître une créance au profit de l'établissement ou une dette à sa charge. Cette première phase se fait sous la responsabilité de l'ordonnateur.
- Une phase matérielle qui consiste à encaisser la somme dû à l'Etat ou à payer celles dues à ses créanciers, c'est à dire le paiement des dettes de l'établissement. C'est la phase où le comptable fait manier les fonds.

Le comptable public a le pouvoir séparé de l'ordonnateur. Il représente comme agent comptable et il est nommé par arrêté du Ministre chargé de la comptabilité publique. Il est placé sous l'autorité administrative du directeur général mais il conserve et respecte à son égard de l'autonomie fonctionnelle que lui confère à son statut de comptable public. L'agent comptable tient la comptabilité du FTM dans les conditions définies par le plan comptable général de l'Etat ainsi que la comptabilité analytique d'exploitation et la comptabilité matière.

3.1.2.2 Sa Fonction

L'agent comptable est chargé de : prendre en charge et le recouvrement des ordres de recette qui lui sont remis par l'ordonnateur, notamment les créances constatées par un contrat, à titre de propriété ou autre titre ; assurer la conservation des recettes ainsi que l'encaissement quelque soit la nature que le FTM est habilité de recevoir ; contrôler et payer les dépenses ; garder et conserver des fonds et des valeurs appartenant ou confiés au FTM; manier les fonds et les mouvements de compte de disponibilités; conserver les pièces justificatives des opérations et des documents comptable; tenir la comptabilité du FTM ; enfin participer à l'élaboration du budget.

A la fin de l'exécution du budget l'agent comptable prépare le compte financier du FTM, pour être soumis à l'approbation du Conseil d'Administration. Et le compte financier approuvé est transmis aux autorités de tutelle, c'est-à-dire au Ministère de l'aménagement du territoire.

3.2 Les éléments constitutifs du budget

L'analyse de ces ressources est très importante dans l'élaboration du budget. C'est un élément fondamentale aussi car c'est le noyau du budget ; Pour que le budget soit en équilibre le total des ressources est égal au total des dépenses ; c'est à dire le montant des ressources est identique à celui des dépenses.

Dans cette deuxième sous section, nous présentons comment sont évoluées les ressources et les dépenses de l'établissement, et quelles sont ses ressources et ses dépenses.

3.2.1 Les ressources

Les ressources du FTM sont constituées par : les subventions annuelles du budget général de l'Etat ; les produits de la vente des publications ; les produits de travaux divers et prestations de services effectués par l'établissement à la demande des administrations, collectivités et organismes et personnes privées ; les produits d'exploitations et de la vente de

droits de propriété industrielle et intellectuelle ; les produits d'aliénation des biens mobiliers appartenant au FTM ; les dotations de l'Etat, des collectivités ou des privées et des fonds d'aides extérieures ; les avances et prêts ; les dons et les legs ; les royalties et, toute recette diverse ayant trait aux activités du FTM.

Dans le cadre de sa mission régalienne, une redevance est perçue par le FTM pour : visa de terme de référence de tous travaux relatifs à l'infrastructure nationale de données géographique et hydrographiques sur le territoire national, y compris ses zones maritimes, pour l'équivalent de 3% du montant du projet ; Tout rattachement par des tiers aux donnés géographique et hydrographiques sur le territoire national, pour l'équivalent de 10% du montant du projet ; L'agrément de toute formation professionnalisant et diplômé dans le domaine de l'infrastructure national, pour l'équivalent de 3% du montant du projet ;

3.2.2 Les dépenses

Les dépenses du FTM sont tous les dépenses, d'un coté, de fonctionnements c'est-à-dire les dépenses courants, telles que les charges de personnel, les charges de fournitures, les frais divers et, d'autre coté, investissements notamment acquisition des matériels, construction d'infrastructure, la construction et réhabilitation.

D'une manière générale, les dépenses réalisées au niveau de l'institut sont les dépenses courantes de soldes et hors soldes ; les achats, les travaux, fournitures services extérieurs ; les frais divers de gestion ; les dépenses d'investissements ; les dépenses d'études, de développement et de recherche ; les remboursements des emprunts et des avances ; et toutes dépenses ayant trait aux activités du FTM.

SECTION 4 : LE CONTROLE BUDGETAIRE

Le contrôle du budget c'est une méthode d'évaluation qui permet d'identifier les écarts entre la prévision et la réalisation. Par ailleurs, la comparaison entre la prévision et la réalisation permet de faire une action corrective au niveau de prévision comme à celui de réalisation. C'est un aspect de contrôle de la procédure et de la définition de la prévision. La gestion budgétaire s'appuie sur la prévision des fonctions et des conditions intérieures et extérieures à l'entreprise.

A partir de ses prévisions le responsable de l'entreprise reçoit un accord et une attribution pour établir les programmes et les moyens du budget. Le contrôle budgétaire aussi est un rapprochement régulier entre la prévision et la réalisation afin de mettre en relief la différence

existante, l'explication des écarts constituant les contrôles. La prévision et contrôle figurent dans le cinq impératif de Fayol[8].

4.1 Le contrôle des ventes

La mise en œuvre du contrôle de l'établissement des écarts la recherche des courbes et l'action corrective se mesurera selon les critères qui on préside à la budgétisation. La budgétisation n'est faite qu'en fonction du contrôle.

4.1.1 Le contrôle des frais de distributions

Il signifie de comparer la réalisation et la prévision et en tirer les écarts; et ces écarts tirés seront mis à une action corrective.

4.1.2 Le contrôle sur la production

Le contrôle sur la production est le rapprochement entre les consommations prévues et les consommations effectives. Les éléments à contrôler sont les quantités des prix unitaires, la variation des prix unitaires, les quantités d'article à fabriquer.

Au niveau du budget de production, deux séries d'écarts peuvent être dégagés: sur prix unitaires et sur quantité. Les causes peuvent être les pertes et déchets, les matières défectueux, et les produits rejetés à l'inspection.

La tenue de budget est également un engagement, un règlement, une réception, un financement qui peuvent être assurés par un grand nombre de services. Les services comptables enregistrent les réalisations. Le service technique intéresse les problèmes d'installations.

4.2 Le contrôle des investissements

Les problèmes d'investissement ont mis en route en fonction de trois séries de données :

- les montants des investissements
- les financements des investissements
- la rentabilité des investissements

4.2.1 Du point de vue de l'engagement

[8] Fayol : prévoir, organiser, diriger, contrôler, gérer

Le contrôle permet de conclure la cohésion du programme entrepris et aussi d'éviter que le planning établi ne soit pas suivi.

De plus le contrôle des engagements permet, au cas où les ressources sont insuffisantes, d'étaler les programmes sur un plus grand laps de temps, c'est donc l'investissement reporté.

4.2.2 Du point de vue du règlement

Il permet de suivre les devis et leurs évaluations. Il est admis un paiement avec une ordonnance signée par l'ordonnateur. L'investissement nécessite des travaux non prévus qu'il faut ajouter au projet initial, et le contrôle permet ainsi de savoir si l'institut reste dans la limite acceptable de dépassement. Il permet également de juger l'efficacité de différentes parties agissantes.

4.2.3 Du point de vue de la réception

Ce dernier contrôle relie à l'activité de l'entreprise et à son développement (démarrage de fabrication, programme de ventes.

4.3 Analyse des écarts

La mise en œuvre de contrôle permet d'établir les écarts, ainsi la recherche de cette cause amène à l'action corrective selon le critère qui ont présidé à la budgétisation. Au sens comptable du terme, le contrôle signifie la comparaison entre la prévision et la réalisation, et elle s'explique dans l'équation suivante.

Prévision – Réalisation = +ou - Ecarts

Mais au delà de sens formel, il faut rechercher la signification économique du terme ; par ailleurs le contrôle pose un certain nombre de problèmes sur le plan de l'application de l'analyse, de ventilation et d'exploitation des écarts. L'établissement des écarts pose de problème entre la rencontre de prévision et de la réalisation ; les délais de raccordement, donc pour détailler la réalisation et la prévision, il faut que les catégories comptable soient aussi détaillés qu'il peut être la source des écarts.

Le contrôle du budget permet d'identifier les écarts, qui viennent de la mauvaise planification stratégique et de la difficulté d'estimation du montant. Ces causes sont les délais de fabrication non respectés, les travaux supplémentaires non prévus, ou encore la difficulté

d'installation. C'est le rapprochement entre les éléments prévus et les éléments constatés faisant apparaitre les sources des écarts. Il s'agit de la confrontation entre les quantités des facteurs utilisés et les facteurs imprévus, c'est à dire les temps, les quantités, les coûts, les délais et les stocks. Le principal écart sur production provient de l'évolution imprévue de la quantité, de la rupture de stocks, de l'erreur de comptage ou d'imputation. Les documents d'exécution sont confrontés aux prévisions et ceux qui permettent de dégager les écarts dont l'analyse constitue un instrument de gestion, efficace.

Conclusion partielle

En résumé, les généralités de notre étude expriment la présentation de l'ensemble des activités au sein du FTM ainsi que la théorie générale de la gestion du budget. Donc nous allons analyser cette théorie en se basant sur notre thème. En effet, c'est ce qui nous amène à réaliser la deuxième partie de notre devoir. La question qui se pose alors quels sont les éventuels problèmes qui peuvent faire obstacle dans la réalisation des activités du budget. Donc nous allons entrer maintenant dans le corps du sujet qui met en exergue les différents problèmes au niveau de la gestion budgétaire.

PARTIE II : ANALYSE DES PROBLEMES DANS LA GESTION BUDGETAIRE

Dans cette deuxième partie, nous allons procéder à une analyse critique de la situation existante au sein du FTM. Cette situation permet d'analyser les problèmes au niveau du budget, que ces éléments sont des facteurs qui entraînent les mauvaises images de l'établissement. Cette partie a pour objet d'identifier les lacunes, c'est-à-dire les différents problèmes au niveau de la gestion budgétaire de l'établissement. Elle se subdivise en trois chapitres à savoir :

- Les problèmes liés à la gestion budgétaire,
- Les problèmes au niveau de la réalisation,
- Les problèmes au niveau du contrôle,

Maintenant, nous allons étudier ces problèmes rencontrés au niveau de la gestion budgétaire pour que notre analyse doive réussir. Nous commençons par le problème au niveau de la prévision

CHAPITRE I : LES PROBLEMES LIES A LA GESTION BUDGETAIRE

Ce chapitre relatera les problèmes liés à la gestion budgétaire qui existent dans l'établissement. Il rendra compte aussi des insuffisances du budget des investissements et du budget des fonctionnements ou également le budget d'exploitation au sein de l'établissement.

Comme dans les entreprises, le budget des investissements est un budget fondamental pour piloter suffisamment le projet de manière à prévenir les coûts et apporte les solutions les mieux adaptées compte tenu des nouvelles contraintes.

Les investissements importants ou également les investissements priorités ont très souvent une dimension stratégique qui impose de maîtriser le déroulement par une anticipation et un contrôle performant, comme l'acquisition des matériels informatiques et matériels de production, et l'adaptation technologique,…

Par exemple, la négligence d'un investissement des matériels informatique entraîne :

- des retards aux blocages du traitement comptable (analytique, général, matière) des données.
- Des blocages dans la réalisation des activités ou travaux au niveau du FTM.

En suite on étudie les différents problèmes lié à la prévision budgétaire et au mode de répartition du budget. Le problème détecté au niveau de l'élaboration du budget que nous pouvons écarter dans notre analyse est l'évaluation des dépenses.

SECTION 1 PROBLEME LIE AU MODE DE REPARTITION DU BUGET ET TRAITEMENT DES DOSSIERS

Ces problèmes sont des facteurs de blocage dans l'exécution des travaux au niveau de l'établissement et lié à la gestion budgétaire de l'institut. Nous allons analyser ci-dessous les problèmes au niveau du traitement des dossiers du budget et leur mode de répartition.

1.1Traitement des dossiers du budget

Nous allons soulever les problèmes suivants à savoir : les pièces justificatives incomplètes, et processus de traitement des dossiers trop longs.

1.1.1 Pièces justificative incomplète

Les problèmes se situent au niveau des pièces justificatives à soumettre au visa du CF. Tous engagements sans délivrance de TEF par le CF ne seront exécutés. Pour le traitement de dossier à soumettre au CF exige des pièces justificatives, mais la plus part des dépenses se trouvent en position de rejet au niveau du CF faute des pièces manquante ou des pièces qui ne correspondent pas aux justifications des dépenses.

1.1.2 Processus de traitement des dossiers trop long

En général, le retard d'exécution est souvent constaté au niveau des procédures. Les difficultés se produisent notamment au niveau des circuits des dossiers trop longs, des instructions doivent être suivies. L'analyse des documents devient des obstacles au niveau de l'exécution du budget. La figure ci-dessous nous montre les procédures des dossiers d'exécution budgétaires et résume les étapes de l'élaboration du budget.

Figure n° 3 Procédure du traitement des dossiers du budget

GAC (identification des besoins)

↓

ORDSEC (évaluation des prix estimatif)

↓

PRMP (détermination des prix estimatif)

↓

ORDSEC (élaboration du bon des commandes)

↓

FOURNISSEUR (livraison des commendes)

↓

GAC (certification des services faits)

↓

ORDSEC (ordonnancement)

↓

Membres du CA (vote du budget)

↓

DG (accords)

↓

PCA (accords)

↓

Représentant du MATD (déblocage du crédit)

Source : document FTM

D'après ce circuit on peut voir qu'il a un bon contrôle avant l'acceptation finale, mais le problème que nous avons remarqué c'est que les étapes de contrôles des

dossiers effectués par chaque responsable sont trop longues. Cette situation engendre un empêchement de la bonne marche du travail car la plupart des programmes ne sont pas exécutés dans un temps désiré. Prenons par exemple l'existence des dossiers arrivés au CF pour le visa du TEF, le temps prescrit pour le traitement des dossiers. Dans ce cas le CEF est dans l'obligation de refuser la certification des dossiers, qui est le problème et la cause des retards.

D'ailleurs, il existe trop de niveau hiérarchique, les dossiers à traiter devront donc passer tous ce niveau hiérarchique. Cette dernière peut provoquer le processus de traitement des dossiers tops longs.

1.2 Déséquilibre de la répartition du budget des dépenses de fonctionnement et d'investissement

Par ailleurs, le budget de fonctionnement est un budget très important mais dépend toujours au budget des investissements pour valoriser et réaliser le programme de production, le plan d'action ainsi que le moyen de production et les différents activités. Et le budget d'investissements aussi est un moyen pour réussir la réalisation de toutes les activités mentionnées dans le budget.

La répartition du budget de fonctionnement et investissement sont expliqué dans le tableau ci-dessous.

Ce tableau permet de savoir comment l'établissement se repartir les dépenses de fonctionnement, et les dépenses d'investissement par rapport aux montants totaux des dépenses allouées ? Pour expliquer bien notre analyse, nous pouvons étudier le tableau suivant :

Tableau n° 2 répartition globale des dépenses

Natures	Pourcentages
Dépenses de fonctionnement	64,67%
Dépenses d'investissement	35,33%
Total	100%

Source : budget 2011

Ce tableau montre que les dépenses de fonctionnements sont supérieures au dépenses d'investissement, puisque les dépenses d'investissement n'a que 35% du budget total des dépenses et le 65% sont des budgets de fonctionnement. Le problème c'est que les affaires courantes sont importantes dans cet établissement et l'investissement est négligeable. C'est un grand problème pour les entreprises publiques. Or l'investissement est l'un des moyens pour réussir l'activité, il marque le développement au niveau de l'entreprise. L'insuffisance du budget d'investissement entraîne aussi le retard dans la prise de décision. Par exemple, au mois de Mars le service comptabilité demande d'une acquisition des matériels informatiques neufs, ces matériels ne sont achetés qu'au mois de Juillet, or le dernier investissement était en 1996, et ce matériels est entièrement amortis, parce qu'il est toujours en panne au moment de l'exécution de ce travaux, il y a un retards de l'exécution des travaux, par exemple au niveau de service comptabilité, le service comptable n'achève pas dans le temps normal mais l'établissement est en période travail d'audit . C'est la conséquence de l'insuffisance d'investissement du matériel. La question se pose comment améliorer la mauvaise répartition des dépenses ?

Puisque que la majorité des crédits alloués doit financer le budget de fonctionnement. La prévision du plan de programmes d'investissements doit être amélioré puisque l'investissement dépend et limitée aux objectifs définis préalablement. Les

problèmes aussi c'est que l'autonomie d'investissement auprès des entreprises publiques est strictement limitée, étant donné qu'elle est réglementée par le plan général du gouvernement plus précisément du Ministère de l'Aménagement du Territoire.

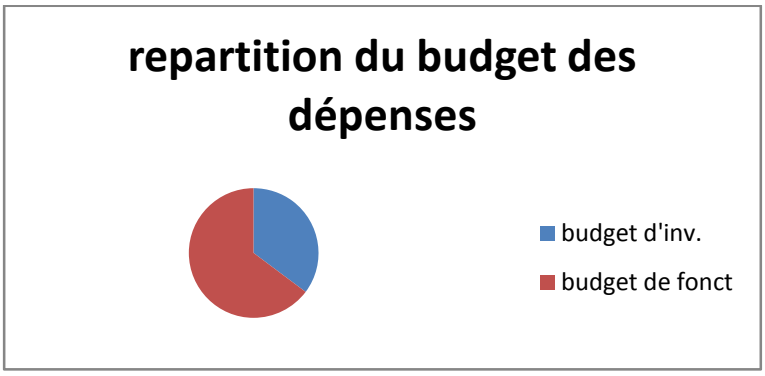
À cet égard, elle convient de faire une distinction entre l'investissement destiné à l'extension, en d'autre terme elle effectue son propre choix pour déterminer les investissements à faire.

Pour le recrutement du personnel, l'établissement a une autonomie absolue mais il a tenu d'appliquer les barèmes approuvés par le gouvernement. Mais il est inexistant auprès du FTM.

Comme nous avons déjà dit, cet établissement est doté de la personnalité juridique ; mais la question de l'autonomie et de l'indépendance de l'établissement sont étroitement liées au statu du patrimoine que celle-ci possède quelque soit la façon de gérer. Le problème majeur c'est leur responsabilité est indépendante à celle de l'Etat et aussi bien sur le plan de travail et sur le plan commercial et pénal mais l'Etat dispose un droit de propriété sur l'actif net de l'établissement. En effet le budget d'investissement dépend de l'Etat pour son financement

L'engagement de l'année ne peut être intervenu qu'après la promulgation des lois de finances, et on présente dans une circulaire le taux de régulation des dépenses à engager. Pour bien expliquer, nous allons analyser cette circulaire qui retrace la répartition globale des dépenses de fonctionnement et investissement de l'établissement.

Schéma n°1 Répartition graphique des dépenses



Source : budget des dépenses

On observe que les dépenses d'investissement n'atteignent que 30 % du budget des dépenses tandis que le reste, c'est-à-dire les 70% sont des budgets de fonctionnement.

Les dépenses sont focalisées dans le budget de fonctionnement que sur les investissements suite aux besoins terminés de l'établissement, beaucoup de projets n'ont pas été réalisés à cause du déséquilibre de la répartition des dépenses fixé par le responsable.

SECTION2 : LE PROBLEME DE PREVISION DU BUDGET

La prévision des recettes est très difficile à cause de l'analyse probable des facteurs liés à l'estimation des recettes attendues. Le problème se pose comment atteindre l'équilibre du budget (les recettes par rapport aux dépenses) ? Et comment analyser le marché pour pouvoir atteindre les recettes prévues?

Cette section permet d'étudier les facteurs liés à la prévision qui doivent influencer la gestion du budget. Ces facteurs sont importants d'analyser parce que l'identification de ces problèmes permet d'améliorer les lacunes dans ce premier chapitre. Ces problèmes de prévision analysée concernent la prévision des dépenses et la prévision des recettes. Notre étude commence par l'analyse des problèmes au niveau de la prévision des dépenses.

Les problèmes des prévisions des dépenses concernent l'identification des programmes, et l'évaluation des dépenses avec un accroissement inattendu. Notre étude commence par le problème auprès de l'identification des dépenses.

2.1 Au niveau de l'identification des dépenses

L'identification du programme au niveau de la gestion budgétaire n'est pas facile ; à cet effet beaucoup des problèmes se posent au niveau de l'application des procédures de prévision, au niveau de la définition de la ligne budgétaire ainsi que au niveau de l'identification proprement dite.

2.2 Au niveau de l'évaluation des dépenses

L'évaluation des dépenses de chaque service vient à formuler leurs besoins, c'est à dire chaque responsable établit les besoins de leurs activités lors de la phase préalable dans l'élaboration du budget. Mais le problème c'est que ce service n'est pas dominer entièrement les facteurs de prévision qui influent l'évaluation des dépenses. Donc cela provoque la sous évaluation ou la surévaluation des dépenses effectuer.

Parce que, l'évaluation des dépenses consiste à déterminer préalablement les besoins de l'établissement en dépenses de fonctionnement et en dépenses d'investissement. Le

problème qui se pose consiste dans la difficulté de cette évaluation des dépenses à cause des hypothèses économiques générales retenues dans la préparation du budget et cella entraîne des mauvaises estimations des dépense comme la surestimation des coûts, quelque fois à cause des responsables qui assument les tâches suivantes : la PRMP qui occupe la passation du marché, le GAC qui détermine les détails en quantité et en nombre des besoins accompagnés des prix estimatifs qui ont des difficultés à l'estimation des crédits alloués pour les besoins de l'établissement.

Les problèmes se produits à cause du décalage des prix des besoins de l'établissement, en cas de la comparaison des résultats réels et des résultats prévus prenons par exemple l'entretien des véhicules[9] prévus à 200 000 Ar le résultats réels ne représente que de 195 000 Ar, il a un décalage de 50 000 Ar. Cela peut être causé par la réévaluation des prévisions On peut dire que les montants des valeurs prévue ne correspondent aux valeurs réelles et les besoins relatifs de chaque service ne peuvent correspondre aux besoins essentiels.

Nous avons constaté dans notre analyse l'absence des références[10] des coûts, pour faciliter les calculs des coûts et pour harmoniser les prix appliqués.

2.3 Le problème d'équilibre

Les services ont tendance à actualiser le crédit alloué de l'année précédente vers la prochaine année à budgétiser et ce crédit peut être insuffisant pour financer les dépenses imprévisibles. L'impacte c'est l'augmentation des dépenses prévues et la diminution des recettes attendues. De plus ce service ne peut être maîtriser le procédé au calcul des crédits nécessaire à la reconduction des moyens prévus au budget précédant, et analyser le cas échéant à l' évaluation des mesures nouvelles. Et la non maîtrise de ces facteurs de prévision entraîne la déséquilibre au moment de la réalisation, mais la bonne évaluation des dépenses est toujours extrêmement précieuse. Le problème aussi c'est que sur quelle base on évalue les recettes attendue avant de fixer les dépenses à réaliser pour que le budget soit en équilibre ? Et comment sont elles atteindront?

Lorsqu' un département se contente de demander des crédits qui lui avaient été accordés à titre de l'année précédente, sous la seule réserve d'une actualisation par la prise des mesures acquise. Par exemple l'augmentation distraitement des charges dans la ressource

[9] Budget 2011 du FTM
[10] Document FTM

humaine, vient à s'ajouter les crédits votés de l'année précédente pour constituer les services faits. Donc le crédit alloué doit réserver les dépenses imprévues, car il faut évaluer les dépenses en tenir compte les événements insupportables. Et ces évaluations des dépenses entraînent des mauvaises impactes au niveau de la gestion budgétaire de l'institut ; parce l'accroissement inattendus des dépenses provoque la déséquilibre du budget, il y a aussi l'insuffisance des crédits allouées et l'insuffisance des recettes attendues.

Une augmentation forfaitaire de crédits traduisant uniquement la prise en compte de l'évolution des conditions économique comme la hausse des prix pour pouvoir accroître les volumes des recettes .Car au niveau de l'établissement, la prévision des dépenses ou l'évaluation des dépenses sont toujours sur évalués. Ces évaluations des dépenses trop perçue permettent au responsable de justifier l'accroissement des crédits demandés surtout, s'il s'agit de mesures nouvelles correspondantes à des innovations apportées à l'aménagement de ses services. Et l'établissement a tendance d'évaluer largement les dépenses de leur département pour l'année avenir.

Au contraire une prévision insuffisante incite d'obliger à demander encours d'année à demander des crédits supplémentaires qui ne leur pas toujours accordés. Or la demande de surplus de crédit n'est pas accepter toujours par le Ministères car il doit demander la justification de l'utilisation des crédits.

Par conséquent, cela entraîne le retard d'exécution du travail et le gaspillage de temps pour redemander un crédit. Voilà les problèmes majeurs au moment de la prévision, c'est-à-dire la sous évaluation ou la sur évaluation des dépenses et ces problèmes viennent de la complexité de la prévision par l'avis des données sur la demande des crédits, et le non maîtrise des facteurs de prévision. Par exemple la conjoncture économique et politique ainsi que l'analyse de marché.

CHAPITRE II : PROBLEME AU NIVEAU DE LA REALISATION

Le deuxième problème dans la gestion budgétaire est au niveau de la réalisation du budget. Tous les personnels de l'établissement doivent être concerné dans la réalisation du budget, il a y aussi l'utilisation des matérielles ainsi que les respects de l'équilibre du budget à savoir le recouvrement des recettes pour pouvoir combler les dépenses à réaliser.

Pour que notre analyse soit fiable ou objective ; nous faisons une présentation logique des problèmes relatifs à certains points. Tout d' abord nous entrons à l'explication des ces problèmes. Ils concernent les trois points suivants:

- Le problème concernant le personnel : le déséquilibre de la répartition du crédit ;
- Ensuite, concernant les matérielles utilisées dans l'exécution du budget ;
- Enfin, le problème de recouvrement des recettes : non respect de l'équilibre budgétaire ;

SECTION 1 : LES PROBLEMES AU NIVEAU DU PERSONNEL

Les objectifs au niveau de l'établissement sont réalisés par l'allocation des crédits accordés du ministère de tutelle ; et la réalisation dépend des compétences et le respect des conditions du travail des personnels. En d'autre terme, l'accord du crédit alloué par le FTM lors de la réalisation du budget est accepté suivant la décision prise par le ministère et cette décision dépend de la loi de finances. Dans cette section trois problèmes sont traités tels que : la retard d'exécution de travail, l'insuffisance du personnel, le non respect de la qualification du personnel.

1 .1. Le retard d'exécution de travail

L'insuffisance du personnel entraîne le retard de l'exécution du travail au niveau de l'établissement et de réduire la bonne marche au niveau de l'établissement. Ce problème entraîne la diminution du volume de production et la diminution du chiffre d'affaires, parce que le FTM est une entreprise industrielle et commerciale, donc il y a une gestion de production et gestion de ventes, le calendrier de production dépend de la gestion des ventes ;

Dans une entreprise l'homme est le premier facteur de production, c'est un facteur de développement dans une entreprise ou plus précisément au sein de l'établissement. Au niveau du FTM, 55% de travaux sont occupés par la ressource humaine. Par conséquent, l'importance de la ressource humaine dans la réalisation du budget permet d'analyser le

problème au niveau du personnel ; parce que le personnel est la ressource principale au niveau de la réalisation du budget. Or le budget est un document pour pouvoir analyser les objectifs définis, qu'ils peuvent être atteints ou pas. C' est pourquoi le problème concernant les ressources humaines est très important d'analyser. La réalisation du budget permet à chaque responsable de faire une appréciation dans leur travail. Mais le se pose au niveau de l'exécution de travail, les travaux ne sont pas terminés dans le délai normal, il est en retard. Par exemple, au niveau du service comptabilité, tous les travaux comptables doivent achever au mois de mars, puisque l'auditeur doit certifier les comptes fin mars mais ils ne peuvent pas terminer qu'au mois de septembre.

1.2 Insuffisances du personnel

Il y a insuffisance du personnel, le recrutement au niveau de l'établissement est rare, mais beaucoup des personnels sont retraités et décédés. Le programme de recrutement n'existe pas, il est hors de la ligne budgétaire programme. Ces rubrique est manque dans le projet du budget. Par exemple, en 2004 l'effectif du personnel était 238 employés, en 2009 il n'y avait que 145employés et en 2011 il y a 140employés, y compris les cadres et les ouvriers, les exécutants qui sont liés directement à la production.

Or le FTM est un institut assez grands, à la fois un institut de production et de commercialisation des cartes, leurs personnels est strictement inferieurs aux besoins de l'établissement. Donc au niveau de l'institut il aura forcement un cumul de fonction, et de superposition des tâches : car la force productrice est insuffisante et le produit n'assure plus la production, et le personnel au niveau de l'établissement est insuffisant. Il y a une mauvaise organisation de travail vis-à-vis de l'exécution du travail, en termes de gestion de temps et de la qualité de travail effectuée. Par exemple au sein du service comptabilité, il n'y a qu'une seul personne qui assure le traitement comptable, au lieu de trois. En effet, les travaux comptables n'achèvent pas dans un délai normal, l'information comptable n'est pas disponible mais elle est très importante dans la réalisation de l'activité budgétaire puisqu'elle permet d'évaluer les tâches effectuées par chaque poste. Et il y a aussi un cumul des fonctions au niveau de ce poste.

Non respect de l'horaire du travail, à cause de la superposition trop des tâches mais l'établissement est discipliné, et l'insuffisance du personnel qui assure les tâches. Et les personnels ont tendance à réduire les horaires de travail afin qu'il puisse à résoudre leurs

problèmes personnels mais non pas le problème au niveau du travail. Par exemple, le matin l'heure de rentré est à 8h or la majorité du personnels ne viens qu'à 9h, les problèmes de l'entreprise publique sont l'insuffisance de le contrôle de l'application de la discipline.par exemple la durée normal du travail est de huit (08) heures par jours quelques soient l'entreprise publique ou privée mais certain personnel a tendance de négliger sa durée d'exécution de travail à six à cinq heures par jours.

Au niveau de l'établissement l'application des motivations est insatisfaisante, rare sont les tâches qui sont exécuter dans un délai fixe, et ceci pourrait être expliqué par la manque de motivation, due aux monotonies des tâches à accomplir.

La mise en place du crédit pour pouvoir accomplir les activités au sein de l'institut est dans une longue durée. Chaque département fait la demande du paiement de leurs dépenses de fonctionnement. Cela peut entraîner le retard de l'exécution de travail. Puisque les signataires des accords des dépenses effectuent des analyses avant d'accorder la demande des achats ; au lieu de prendre les prévisions budgétaires comme références. Ces signataires sont le Directeur Général, le Directeur Administratif, le département financier, jusqu'à la transmission au service Achat.

Le retard d'exécution du travail provoque un faible taux d'utilisation du crédit obtenu au cours de l'exercice et les montants alloués pour le budget prochain, et cela empêche le développement de l'établissement et entraîne aussi le blocage dans la réalisation de ces activités au sein de l'institut. L'analyse des divers problèmes apportent une amélioration à l'application des nouveaux technique et principes dans la gestion budgétaire, et au service traiteurs du budget.

1.3 Le non respect de la qualification du personnel

Le personnel doit avoir moins la compétence et l'intégration, ces deux qualités sont essentielles tout particulièrement au niveau du personnel ; et l'encadrement du personnel par rapport à ces responsabilités doit assurer. Parce que la fiabilité des tâches effectuées dépend de la mesure prise du personnel et leur qualification acquise.

Mais les postes vacants au niveau de l'établissement sont adaptés par les personnels de l'établissement, que ce dernier ne peut être spécialiste dans le domaine. Parce que la qualification du personnel dépend de la procédure de recrutement, de la formation interne et

externe, de l'intégrité qui sera renforcée par la supervision, et de la procédure de l'autorisation de l'auto contrôle. On prend comme exemple, au niveau du service achat, et au niveau de la comptabilité matière, il n'y a pas de personnels spécialistes pour assurer ces tâches, parce que le poste de la comptabilité matières est poste vacante. En effet les travails risques de contenir des erreurs, parce que ce personnel se travail par de routine, c'est-à-dire adaptation des postes au personnel existant. Il ne peut pas corriger eux même leurs erreurs.

Tableau n°3 Analyse des postes

Ce tableau permet d'explique l'insuffisance du personnel au niveau de l'établissement.

Directions	Services	Nombre du personnel quitté le poste	Nombre de personnel recrutés
Exemple: Service comptabilité générale	▪ Comptabilités générales ▪ Comptabilité matières	3 1	0 0

Source : service comptabilité

D'après ce tableau les personnels de l'établissement sont insuffisants, plus précisément au niveau du service comptabilité générale et comptabilité matière, à cause des personnels décèdes, personnels retraités, … Mais la création des postes budgétaires sont insuffisante. Le problème posé c'est qu'il y a de retard de prise de décision malgré ces divers problèmes au niveau de la gestion des ressources humaines.

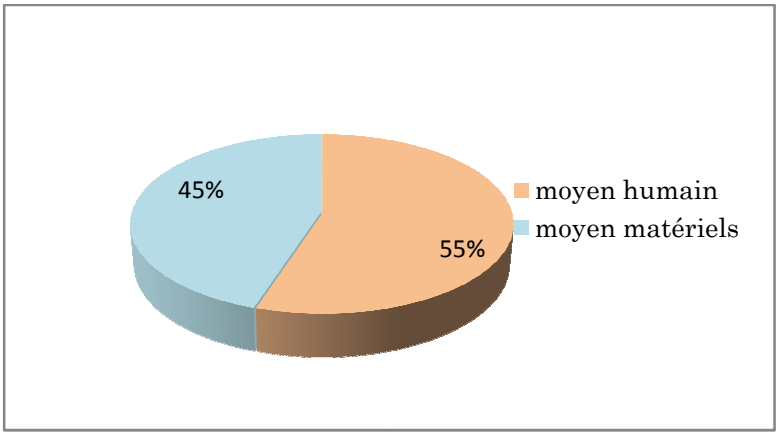
SECTION 2 : AU NIVEAU DU MATERIEL

Les moyens matériels est l'un des ressources très importants à analyser dans la gestion du budget. C'est pour cette raison qu'on peut analyser les problèmes au niveau du

matériel. C'est à-dire les facteurs qui empêche la gestion du budget de l'établissement. Donc l'importance de ces deux moyens dans la réalisation du budget est montrée dans le schéma ci-dessous.

Schéma n°2: Répartition des moyens

Ce schéma représente la proportion de l'utilisation des moyens humains et matériels. C'est pour montrer que le matériel occupe une place important dans la réalisation des activités, plus précisément dans la réalisation du budget.



Source : service comptabilité

D'après cette figure, ces deux ressources jouent un rôle très prépondérant dans la gestion budgétaire. Donc comme dans les ressources humaines, les ressources matérielles sont très utiles à étudier pour qu'ils soient très efficaces à utiliser et pour pouvoir remédier les problèmes rencontrés.

Comme la ressource humaine, le matériel de l'institut rencontre des problèmes ; car les matériels de l'institut sont insuffisants et obsolètes c'est-à-dire presque en panne au moment de l'accomplissement des tâches. A cause du vieillissement de ces matériels et insuffisance de l'entretien. Le travail au niveau de l'institut risques de ne pas être finaliser. Par exemple le matériel utilisé au niveau de l'administration était acquis dans 10 ans passés, c'était en 2000, et l'entretiens de ces matériels n'est pas régulier.

Le problème c'est que la mauvaise répartition des crédits, ou bien insuffisance des crédits alloués pour les investissements exemple acquisition des matériels informatiques.

2.1 L'importance des utilisations des moyens

Le matériel est l'un des moyens pour réussir la gestion de l'institut et pour pouvoir accroître les chiffres d'affaires de l'établissement ; or ils sont insuffisants par rapport aux besoins de l'institut. Le FTM rencontre un problème technologique, causé par l'obsolescence des matériels, faute d'innovation technologique, par conséquent le travail n'est pas exécuté dans le temps normale.

De nombreuses conséquences sont apparues par l'insuffisance des matériels, parce que il y un retard dans la mise à jours des données comptables mais ces derniers sont les sources des informations pour pouvoirs effectuer le contrôle budgétaire ; et elles permettent de savoir le déroulement de l'activité.

Concernant les matériels informatiques, ils occupent une place importante dans la réalisation de toutes les activités et opérations de gestion au niveau de l'établissement. Les matériels sont toujours en panne au moment l'accomplissement du travail cela entraîne le retard de l'exécution de travail et l'institut fonctionnent avec un nombre réduit de personnel.

L'insuffisance des matériels informatique provoque des conséquences néfastes surtout sur le plan de collecte des informations comptables. En effet il y a beaucoup d'information comptable de l'information indispensable à la gestion budgétaire et à la gestion même de l'établissement. Le problème budgétaire peut s'obtenir par l'insuffisance et mauvaise fonctionnement des matériels informatiques, car les matériels informatiques permettent de décerner l'origine de différentes opérations.

Enfin les matériels informatiques permettent de traiter les résultats, afin d'établir une meilleurs politique de ventes pour pouvoir accroître les recettes et diminuer les dépenses puisque ces deux politiques, sont des éléments constitutifs dans la base des travaux budgétaires.

En bref, tout ce que nous venons de dire à propos de l'insuffisance des matériels informatiques, ses insuffisances provoquent des répercutions tout à fait négatives sur les systèmes budgétaire de l'institut. En effet les informations sont incomplètes et non fiables.

2 .2 les conséquences de l'insuffisance des moyens (matériels et humains)

L'insuffisance des moyens c'est à dire moyens humaines ou matériels qui entraînent de créer les problèmes majeurs au niveau de l'établissement. Parce qu'il y a une tendance d'adapter de ce qu'ils ont et de ce qu'il existe. De plus les machines sont presque amorties, et tombé en panne pendant la réalisation des tâches. A titre d'exemple :

- Une adaptation des postes aux personnels existants en cas de retraite ou de mort d'un employé, ainsi sans passation de travail, et ces personnels remplaçant ne peuvent être un spécialiste à ce poste mais adapté au poste vacant.

  Depuis 2003 ce problème a été rencontré, donc il n'existe pas des postes budgétaires à créer depuis cette année.
- Rareté des recyclages des employées, c'est à dire la rareté de la formation complémentaire donné aux travailleurs pour qu'ils soient adaptés au changement.

Au niveau de l'établissement il y a aussi une superposition des fonctions et des cumules des fonctions qui entraîne le retard dans l'exécution de travail ; c'est un blocage dans la réussite de l'établissement, ainsi que les objectifs n'atteignent plus, donc l'amélioration qu'on doit proposer c'est l'amélioration de la gestion budgétaire. Parce que ce dernier est le fondement du développement, et de l'innovation de l'établissement.

Un autre problème se pose dans le temps d'exécution des tâches. Car les travaux ne se terminent pas dans un moment régulier. Actuellement, les employés de l'institut sont insuffisant pour assurer la bonne marche de l'activité de l'institut, il y aura évidement une retard de production ; or le FTM est une société industrielle et commerciale, alors la direction commerciale a trouvé une grandes difficulté face à la concurrence. Et cela entraîne des mauvaise impactes dans l'exécution du budget et à la réalisation des objectifs. Puisque il existe le non respect automatique de l'opération budgétaire au niveau du chapitre et au niveau du service bénéficière. Par conséquent il y a une diminution de chiffres d'affaires c'est-à-dire les recettes, cela peut donner des avantages et des développements de la concurrent.

L'insuffisance de la formation du personnel est non satisfaisante et rare. Mais il y a de changement rigoureux des statuts au niveau de l'établissement. Si la formation existe, seulement pour le cadre. Parce que le crédit alloué peut être insuffisant. Au sein du FTM le système d'évaluation du personnel et le fonctionnement de matériels sont presque

inexistante. La mauvaise gestion des moyens entraîne le mauvais résultat dans la gestion de l'établissement.

SECTION 3 : LE RECOUVREMENT DES RECETTES

Les ventes au niveau de l'institut ayant un problème dans le recouvrement, et cela entraîne le déséquilibre au niveau du budget. Les causes sont :

- insuffisance des recettes
- recouvrement des recettes attendues
- la fixation des prix

3.1 L'insuffisance des recettes

Ces problèmes sont analysés au niveau de la direction commerciale. Il dispose un service étude et recherche en marketing, et ce dernier assure la gestion des nouveaux produits. L'insuffisance des recettes entraîne de mauvaise répartition des dépenses effectuée au ;;;; et empêche l'équilibre du budget au niveau de l'institut car les ressources sont insuffisantes.

Pour conclure, il s'avère nécessaire de réajuster l'organisation de l'entreprise pour s'ajuster à son environnement et comment remédier ou éviter la situation ainsi nous bien situer les difficultés auxquelles l'entreprise rencontre actuellement.

3.2 Recouvrement des recettes attendues

Les problèmes qui se posent alors c'est que dans quelle mesure le total des dépenses prévues est égal au total des recettes ou ressources attendus? Cela permettra aux responsables du budget d'assurer l'égalité rigoureuse des dépenses et des recettes en imposant, le cas échéant des réductions des crédits ou en exigeant des ressources supplémentaire. C'est le problème de l'équilibre budgétaire permettant de rechercher ces conditions d'équilibre : les dépenses doivent être égales aux recettes. Car ces deux éléments sont étroitement liés.

Le recouvrement des recettes se fait au niveau de la direction commerciale. A cause des événements politiques au niveau de l'Etat ou la période de crise, le chiffre d'affaires de l'établissement est diminué au fur et à mesure. En général, les entreprises publiques sont toujours pertes, les ventes attendues ne pas couvrir les dépenses effectuées.

On présente la répartition du budget des recettes dans le tableau suivant par rapport à la recette attendue.

Tableau n° 4 : Répartitions globale des recettes

Natures	Pourcentages
Budget de fonctionnement	72.63%
Budget d'investissement	27,37%
Total	100%

Source : budget 2011

D'après ce tableau, le budget d'investissement est trop faible par rapport au budget de fonctionnement, il n'a que 27.37 % du budget total des recettes, tandis que le budget de fonctionnement est plus de 73%. Cela permet de dire que le budget fonctionnement de recette doit financer la majorité du budget des dépenses. L'opération d'investissement est insuffisante, cela risque de diminuer les recettes attendues. Donc la majorité de la source de financement dans cet établissement est les ventes réalisées. Mais à cause de la crise politique au sein de notre pays, les ventes réalisées par an sont diminuées comme nous allons voir dans le tableau ci-dessous. Donc il y a un déficit budgétaire.

Tableau n°5: Evolution des chiffres d'affaires

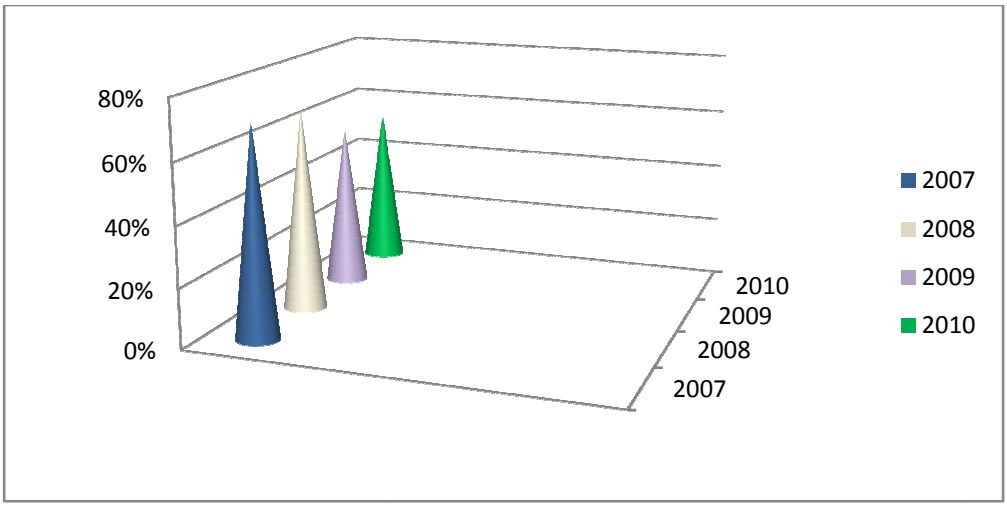
Ce tableau représente la variation des chiffres d'affaires par an par rapport au total des recettes dans le quatre années étudiés.

Année	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**

Chiffre d'affaires réalisées en pourcentage	73%	67%	54%	52%

Sources : services comptabilité

Schéma n°3: Evolution des chiffres d'affaires



Source : document service comptabilité

Cette figure montre l'évolution des chiffres d'affaires dans le quatre dernières années. Le pourcentage représente le montant du chiffre d'affaires à chaque année par rapport aux ventes total réalisé dans quatre ans.

Comme nous avons déjà dit, à cause de la crise politique, les chiffres d'affaires de l'établissement diminuent au fur et à mesure. Depuis 2009, le rythme d'accroissement des recettes diminue, à cause de la déstabilisation de la vie économique et politique de l'Etat parce que la vente des cartes dépend beaucoup par l'événement politique et économique des cartes. A titre d'exemple, pendant cette crise les touristes sont diminués, la construction de l'infrastructure ou des routes sont diminuées aussi, donc les cartes touristiques, les cartes routières, les cartes régionales et les cartes communales sont diminuées.

Ces problèmes entraîne d'analyser la structure du marché ; les problèmes de prix ;et les problèmes au niveau des produits.

3. 3 la fixation des prix

Les problèmes au niveau de prix concernent les prix pratiqués à la revente aux distributeurs. Pour la fixation des prix des cartes, le FTM tient toujours les rôles d'un établissement public. En effet, les prix pratiqués surtout pour les cartes scolaires et les cartes topographiques sont des prix minimum c'est à dire un prix dans lequel si on peut descendre, on veut avoir des pertes. Et ce prix permet une mauvaise réaction aux clients c'est à dire il peut être insatisfait, il n'a pas de cohérence au prix pratiquer par le distributeur et le produit. Le prix est trop cher par rapport au pouvoir d'achat du client d'une part, et d' autre part le prix trop cher par rapport à la qualité des cartes ; par contre moins chers par rapport au coût de fabrication.

Le problème de piratage des cartes permet d'empêcher la vente des cartes et cela entrain une diminution de chiffre d'affaires, en plus le prix de cartes ne convienne pas aux segments des charges à subir.

3.4 Problèmes au niveau de la recette

Les recettes attendues sont inférieures aux dépenses réalisées, c'est-à-dire les dépenses fixées dans la ligne budgétaire. Par conséquent il y a un problème de sous équilibre, et non respect de l'équilibre budgétaire or ce dernier est l'un des principes qui régit les budgets publics ; La pluparts des organismes ou établissement publics ont subissent des pertes à la fin de l'exercice comptable ; en effet les budgets sont presque déficitaires. Les budgets sont en déficits lorsque les dépenses réalisées sont supérieures aux recettes obtenues.

Les causes des déficits sont : accroissement inattendues ou irrégulières des dépenses par : les évènements naturelles, la hausse du prix du carburants ; instabilité politique ou changement de la conjoncture politique, crises économique du pays ;

Les sources de financements du FTM sont : les ventes des cartes et la location du parking ; nivellement, CEFA, …en ce qui concerne les dépenses sont les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissements ou les dépenses en capital et les dépenses courants. Les soldes entre les ressources et les dépenses peuvent être les excédants ou les déficits du budget publique, qui permet d'identifier et d'analyser les écarts, pour assortir l'équilibre budgétaire. Le budget de l'établissement décrit les flux des dépenses et des recettes et il est largement détaillé. L'aspect des ressources ou du passif : c'est la situation d'endettement, les fonds

propres de l'établissement, ainsi généralement chiffrés et communiqués. L'aspect de l'emploi ou actif économiques (corporelles ou incorporelles) est la situation de trésorerie ou bien la disponibilité d'établissement. Le budget de l'administration s'inscrit dans le cadre du budget plus large de l'Etat, plus précisément du Ministère de l'aménagement du territoire. Les dépenses effectués par l'établissement sont des dépenses publiques ; qu'elles se divisent en quatre parties telles que : les dépenses de fonctionnement ex : remboursement des dettes ; les dépenses d'équipement ou investissement ; les dépenses d'intervention sociale et économique.

CHAPITRE 3 : PROBLEME AU NIVEAU DU CONTROLE

Le dernier problème à analyser dans la gestion du budget, c'est au niveau du contrôle. Les causes sont identifiés par :

- Le non respect de contrôle interne
- La négligence de l'évaluation
- L'insuffisance des suivis et des contrôles

Ces problèmes défavorisent le contrôle budgétaire et entraîne une difficulté au niveau des suivis et contrôle dans la gestion du budget. Par contre si ces trois éléments sont maîtriser, l'établissement peut assurer la bonne application du contrôle et suivie budgétaire que ce dernier est l'un des facteurs clés de réussite auprès du FTM.

SECTION 1 : LE NON RESPECT DU CONTROLE INTERNE

Cette section évalue le niveau d'application du contrôle interne au niveau de l'établissement.

1.1 L'importance du contrôle interne

Le contrôle interne contribue des sécurités à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'appliquer les instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration de la performance. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et des procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

Le contrôle interne est un facteur clés de succès dans une entreprise. Il permet d'assurer le développement de l'entreprise et leur image. Il permet d'assurer la fiabilité des comptes et toutes les opérations des dépenses et des recettes.

Le contrôle a pour but d'assurer l'exactitude et la fidélité des opérations comptables ; de protéger le patrimoine et la qualité des informations ; de promouvoir l'efficacité opérationnelle ; de maintenir la ligne de conduite établis par la Direction ; de prévenir les erreurs et les fraudes ; d'appréciera la bonne marche de l'entreprise ;

Mais au niveau de l'établissement le contrôle interne est insuffisant, le contrôle interne est isolé, mais il assure le respect de discipline et pour conduire le personnel pour réaliser leur tâches, et pour atteindre les objectifs définis dans le document budgétaire. Exemple la gestion du personnel, le contrôle de l'état du matériel, l'insuffisance du contrôle de l'évolution budgétaire. Mais il permet d'identifier et de calculer les écarts et en rechercher les causes afin de conduire aux actions correctives à mener.

1.2 Insuffisance du contrôle interne

Le non respect du contrôle interne entraîne de négliger l'analyse des écarts ; c'est la conséquence de l'insuffisance du personnel et l'insuffisance du matériel surtout au niveau

de la comptabilité. Parce que les données comptables permettant d'évaluer l'évolution du travail. Et le budget est important d'évaluer, pour pouvoir connaître la situation et la position de l'établissement c'est-à-dire l'évolution de l'activité de l'établissement.

Donc le retard au niveau de l'enregistrement comptable empêche évidement le contrôle budgétaire. Elle permet aussi de négliger ou d'isoler le contrôle et le suivi budgétaire dans l'établissement. Mais la comptabilité joue un rôle important au niveau du traitement du budget ce qui permet d'évaluer la réalité de l'institut.

SECTION 2 : LA NEGLIGENCE DE L'EVALUATION

Le traitement comptable est très important au niveau de la gestion budgétaire. Puisque il permet d'effectuer le contrôle de l'avancement des tâches et permet aussi de faire l'évaluation du budget ; car il peut connaître la situation et la position de l'établissement.

2.1 Lenteur du traitement du budget

Les contrôles visent à garantir que toutes les opérations effectuées dans le patrimoine ont fait l'objet d'enregistrement comptable. C'est-à-dire toutes les activités au niveau de l'établissement ont besoins d'être enregistrer, or les divers problèmes comme l'insuffisance des personnels et le problème au niveau des matériels permettent de retarder le contrôle budgétaire. Or le circuit d'exécution des dépenses ou traitement des dépenses publiques est trop long à savoir :

- Engagement : c'est pour vérifier la limite des crédits ouvert correspondant à la nature des dépenses engagées.
- Liquidation : a pour objet de vérifier les droits, du créancier et l'arrêter suivant le contrôle du montant de la dépense. Elle constate le contrôle et l'arrêté du montant de la dépense suivant les factures par certification du service faits.
- Ordonnancement : acte administratif ordonnant le résultat de liquidation conformément à l'ordre du paiement de la dépense.

2.2 L'insuffisance des suivies comptables

Le suivie budgétaire consiste à comparer les réalisations par rapports aux prévisions. Tout d'abord il est utile aux traitements des opérations car il constitue un guide dans leur action quasi-quotidienne. Il permet de connaître le sens et l'importance des écarts par rapports

aux décisions opérationnelles. Il permet aussi d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Il faut donc étendre par le contrôle budgétaire ; la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant les contrôles du budget. Le contrôle a pour but de rechercher la ou les causes d'écart, d'informer le différent niveau hiérarchique, pour que le responsable doive prendre les mesures correctives dans la gestion du budget.

Les techniques budgétaires constituent l'ensemble des méthodes et des procédures appliqués à savoir la préparation au vote et à l'exécution des budgets. Le budget est constitué par l'ensemble des comptes qui décrivent pour une année civile toutes les ressources et toutes les dépenses permanentes de l'Etat.

SECTION 3 : LA NEGLIGENCE DES CONTROLES DE TRAITEMENT COMPTABLE

Cette section analyse les différents problèmes au niveau du contrôle, et pour savoir comment appliquer les contrôles internes au niveau de l'établissement. C'est-à-dire l'application des différents contrôles au niveau des opérations et activités au près de l'établissement. Le contrôle exige les différents contrôles suivants : parce que la comptabilité doit être exhaustive, réelle, et exacte pour que les informations auprès de la comptabilité soient fiables. Car les informations comptables permet de connaître la situation de l'établissement surtout l'évolution des activités budgétaires. Les contrôles visent à garantir que : Tous les enregistrements comptables sont justifiés par les opérations commerciales, financiers ou de productions (réalité). Il n'y a pas d'erreur dans la comptabilisation des montants c'est-à-dire l'exactitude.

3.1 Contrôle d'exhaustivité

C'est-à-dire que toutes les transactions ont été enregistrées cette exhaustivité peut être assurée par qualité technique. Permutation des documents traités et contrôle ultérieur pour voir s'ils ont tous été traités. Vérification de la concordance des totaux de contrôle établissement avant et après l'enregistrement. Rapprochement des divers documents ayant trait à une même opération. Mais on ce contrôle est négliger dans le service comptabilité,

donc les informations comptables subir des erreurs. Par conséquent, cela entraîne des mauvaises images au niveau de l'établissement.

3.2 Contrôle de réalité

Ceux-ci signifient que toute les transactions ont été enregistrées et sont justifiés. Pour cela, on procède au contrôle physique et au regroupement externe à partir des documents communiqués par les tiers. Le problème c'est le retard au niveau des traitements comptables provoque d'isoler tous les travaux de contrôle dans la gestion du budget de l'établissement.

3.4 Contrôle d'exactitude

Ceux-ci signifient qu'il n'est pas autorisé d'effectuer une erreur dans l'enregistrement des montants. Le contrôle d'exactitude peut être effectué par la comparaison globale des données totalisées. Lorsque les mêmes opérations font l'objet de deux totalisations, on a tous avantages à comparer les chiffres obtenus, par exemple montants de chèque comparés au total du journal de banque. Parce qu'au sein de l'établissement le personnel qui assure cette tâche n'existe.

SECTION 4 : FORCES ET FAIBLESSES

4.2 Faiblesses

Cette sous section montre les différents anémies constaté au niveau du FTM. On commence par la gestion des produits, le problème c'est que le non mise à jour des données, coût de production élevé, car la durée de l'élaboration des cartes trop long, par exemple l'élaboration du plan de ville dure six (6) mois ; donc les ressources ne peuvent pas couvrir les dépenses donc il y a un déficit budgétaires à chaque année, qualité médiocre de l'impression il y a aussi le problèmes de piratage et des copiages illégaux de certains individus, non production des cartes par la législation sur les droits de propriété, mais avec des prix de vente moindre par rapport le prix du FTM C'est-à-dire les gens profitent et se procurent facilement des bases de données à travers des copies sur disquette pour éviter encore d'investir chez le FTM. Donc nous devons impérativement protéger nos base de données partir des systèmes de protection des logiciels des ordinateurs.

En effet, la ventes réalisée sont diminue mais les dépense dans l'élaboration des cartes sont très élevées. Enfin nous constatons que les cartes ne sont pas protégées par

la législation en vigueur. Par conséquent, le FTM doit demander à l'Etat d'appliquer et de publier la réglementation sur les publications des cartes.

4.1 Forces

Jusque là tous ceux qu'on dit sont des problèmes constatés au niveau du FTM, par contre on trouve dans cet établissement les points forts suivants. Il est le seul propriétaire des fonds de cartes, c'est-à-dire l'exploitation de bases de données par la numérisation des cartes, et l'existence des produits de substitution des cartes. La raison c'est que, le FTM est responsable des archives nationales hérités de la colonisation jusqu'à nos jours. Les particuliers doivent demander l'autorisation du FTM pour le copiage de ses fonds moyennent le paiement d'un droit de reproduction. Donc les améliorations qu'on doit apporter dans cet établissement sont très important, parce il joue un rôle fondamentale dans le développement du pays, il est le seul entreprise publique dans fabrication des cartes à Madagascar.

Conclusion partielle

En conclusion, cette deuxième partie nous a donné l'occasion d'apporter un éclaircissement sur la gestion budgétaire au sein du FTM. Elle nous a permis de dégager les différents problèmes tant sur les fonctionnements, l'organisation et sur la gestion du budget. Comme notre thème, ces problèmes deviendront d'améliorer la gestion des budgets de l'institut pour pouvoir repartir les crédits alloués. Il est maintenant indispensable de faire sortir, les solutions possibles qui font l'objet de notre mémoire, à rappeler « La contribution pour renforcer la gestion des budgets» .Que peut-on faire pour remédier ? C'est la raison de la partie suivante, toutes en proposant quelques solutions possibles et recommandations en vue d'une bonne marche de l'établissement et sa gestion budgétaire.

PARTIE III : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS

Cette troisième partie va donner des solutions aux problèmes que nous venons d'exposer dans la deuxième partie. Cette partie aussi a pour objet de montrer les améliorations par les budgets de programme dans la présentation budgétaire. Ces améliorations

correspondent aux exigences d'un budget moderne et la réalisation dans le système de politique budgétaire. Cette partie aussi souligne les solutions à retenir avec des recommandations qu'on a trouvées. Les exigences est défini par la nature des services auxquelles elles s'appliquent et étudierons en trois chapitre.

Toutes questions ont au moins une réponse. Il est alors évident qu'un problème pourrait avoir plusieurs solutions. Dans l'étude que nous avons menée, l'objectif est améliorer la gestion budgétaire. Nous savons que le budget est un acte de prévision et de réalisation et d'autorisation, et d'estimer, les recettes probables attendus et les dépenses effectuées par des allocations des crédits.

Ces crédits sont alloués à propos des rubriques ou de la ligne qu'on doit élaborer dans la prévision budgétaire. Quelques lacunes sont remédiées, et ils concernent les trois points suivants :

- Vis-à-vis de solutions proposées concernant le problème au sein de la gestion budgétaire ;
- Vis-à-vis de solutions retenues avec des recommandations générales et les résultats attendus ;
- Et enfin en identifiants les forces et les faiblesses au niveau de l'établissement ;

Commençons par les propositions des solutions qui concernent la prévision des dépenses et des recettes; ensuite les personnels et les matériels à utilisés ; enfin la mise en place des contrôles dans la gestion du budget.

CHAPITRE I : LES SOLUTIONS PROPOSEES

Ce chapitre apporte des solutions qui doivent traiter et améliorer les différents problèmes que nous avons déjà évoqués dans la seconde partie. Les solutions proposées dans ce chapitre concernent:

- La prévision budgétaire et la répartition du budget,
- La réalisation du budget,

- Ainsi que le contrôle au niveau du budget,

SECTION 1 : CONCERNANT LA PREVISION ET REPARTITION DU BUDGET

Le budget permet de définir la structure du programme qu'ils comprennent les activités de l'établissement ; c'est à dire les prévisions des programmes d'investissements et de fonctionnements ainsi que les recettes attendus. Au moment de la prévision que chaque service définie et évalue les crédits alloués ; c'est à dire la prévision permet de fixer les lignes budgétaires, d'estimer, et d'évaluer les montants des dépenses.

Figure n°4 : Mécanismes d'élaboration du budget

Stratégie → plan stratégie → plan opérationnel → activités
: plan d'investissements

→ Budget de vente

→ Budget de production

→ Budget de l'investissement

→ Budget de trésorerie

Source : livre (TELLER (R) DALLOZ, « Contrôle de Gestion et Budget »)

Pour pouvoir remédier les problèmes au niveau de la prévision notre proposition des solutions concerne:

- L'identification des programmes ;
- Et l'évaluation des dépenses ;

1.1 Solutions au niveau de l'identification des programmes

Le programme de développement dans un établissement définit dans le document de prévision. C'est au niveau de l'identification des dépenses que les programmes à réaliser

doit être fixé. En ce qui concerne l'identification des programmes, deux solutions sont proposées pour remédier ces problèmes que nous avons déjà cité auparavant. Telles que :

- Les renforcements de l'étude prévisionnelle ;
- L'application des techniques ou moyens réservés ;

1.1.1 Renforcement de l'étude prévisionnelle

Tout d' abord, l'étude prévisionnelle doit être optimisée par les systèmes de rationalisations des activités. Une fois que les activités sont identifiées, on passe par les études prévisionnelles, c'est à dire la définition des chapitres budgétaires et l'estimation des montants alloués.

Donc pour que l'étude soit rationnelle, il faut d'abord analyser les difficultés au niveau de la prévision, c'est-à-dire analyser et étudier les différentes contraintes qui maximisent les prévisions. Ces contraintes sont liées à :

- L'étude des variables liés à la prévision,
- L'Analyse de la situation existante,
- L'Analyser les facteurs de prévisions,

En résumé, cette sous section met en exergue comme solution la rationalisation des études prévisionnelles en termes de contraintes qui arrivent à estimer facilement les montants des dépenses à réaliser ainsi que définir de façon rationnel le chapitre budgétaire.

1.1.2 Rationalisation des techniques utilisées

Une fois que les programmes sont identifiés, on doit renforcer les études prévisionnelles à partir d'utilisation des techniques rationnelles. C'est-à-dire les prévisions sont identifier et fixer à partir des techniques ou méthodes ; définir d'abords les possibilités pour que les programmes soient réalisables, quelques soient les crédits alloués et ces moyens utilisées.

La définition de cette technique permet d'anticiper les changements, et pour respecter les lignes budgétaires, parce que au niveau de l'identification des programmes il y a des études préalables. Ce dernier se fait au niveau de chaque service ou département ; et

l'ordonnateur définit la politique de développement et le responsable du budget fait des synthèses.

Cette technique permet d'évaluer l'allocation maximale des crédits demandés, pour éviter la demande des crédits supplémentaires car ces crédits peut être accordés ou refuser. Et en cas de non acceptation des crédits, il y a les retards dans l'exécution des travaux. C'est au niveau de cette phase qu'on doit fixer le programme identifier et les objectives à réaliser dans l'année prochaine. Voilà en ceux qui concernent les solutions au niveau de l'identification des programmes.

1.2 Au niveau de l'évaluation des dépenses

Toutes les opérations ou activités qui ont besoins des paiements ou des remboursements d'argent sont considérées comme des dépenses. Il se manifeste comme des transactions ou passages de la société pour faire une transformation des idées en politique de développement ou de services ou des produits finis.

Les dépenses de fonctionnement sont tous les dépenses courantes auprès de l'établissement, et les dépenses des investissements sont également les dépenses en capital. Les dépenses sont évaluées pour chaque année mais l'année précédente prends comme des références. Pour que notre étude est pertinent deux solutions sont expliquer, et on prend comme des exemples concrets pour pouvoir financer les dépenses imprévisibles. Tels que :

- Ouverture d'une caisse spéciale pour financer les imprévus ;
- Et études strict des conditions d'achat comme le fournisseur, les conditions de paiements,…

1.2.1 ouverture d'une caisse spéciale

Cette caisse est destinée pour réserver et financer les imprévues au moment de la répartition et affectation des crédits alloués. C'est-à-dire, crédits spéciales pour payer les dépenses non imprévisibles qu'elles ne peuvent être définissent dans la ligne budgétaire. En d'autre terme, ces crédits sont spécialisés pour financer les dépenses accidentelles, c'est à dire l'affectation des crédits est réservée uniquement pour les perspectives de l'établissement et réservé pour les événements incertains.

Comme l'Indemnités de missions, la hausses de prix des carburants, les charges incertains : cyclones, événement politique, missions incertains du DG, réunion, le changement massives des objectivés de l'établissement. Ces crédits permettent aussi de remplir le chapitre budgétaire et de respecter l'équilibre budgétaire, ainsi que pour éviter le dépassement des dépenses et la demande des crédits supplémentaires.

Donc le réserve du crédit permet d'obtenir une image positive dans la prévision, et l'exécution des activités du budget au niveau de l'établissement. Plus précisément, c'est pour éviter la demande des crédits supplémentaires ou d'éviter l'explication ou justification pour les dépenses qui ne figurent pas dans la ligne budgétaire.

L'application stricte des règles au niveau de l'achat et le choix rigoureux des fournisseurs permettent de diminuer les montants des dépenses. Par exemple pour un achat de grand montant ou supérieur à un seuil, faire un appel d'offre ou appel à manifestation intérêt, pour la mise en place des contrôles des marchandises et les matériels à moindre prix.

En effet les fournisseurs, présente leurs produits, services en qualités et à moindre prix et à moderniser leurs services. Comme l'établissement fait de choix rigoureux des fournisseurs ; cela permet de diminuer le risque, entre les acheteurs (l'établissement) et l'offreur (le fournisseur). Et la règle de la gestion publique, tend vers la politique de l'économie des dépenses, pour obtenir l'équilibre du budget.

L'évaluation des dépenses doit être effectuée en deux étapes c'est-à-dire

- Au moment de la fixation ou répartitions de crédit, il faut piloter le budget de fonctionnement durant son exécution et son suivi, et le responsable doit orienter vers le maximum de réactivités et délais plus courts mais réalistes pendant l' exécution des dépenses.
- Et les dépenses doivent traités suivant la règle :
  - d'assouplissement de la procédure de traitement des dépenses.
  - et de renforcement du traitement des dépenses permanentes.

1.2.2 <u>Assouplissement de traitement des dépenses</u>

Le traitement des dépenses publique est trop stricts, nous proposons des solutions qui agissent sur la rapidité de traitement de ces dépenses leur procurerons une meilleurs

gestion de temps. Il faut réduire le temps du traitement des dépenses permanents, cette mesure permettrait d'accélérer le circuit des dossiers. Ceci pouvant être favorisé par le progrès technique informatique.

Il faut moderniser aussi les instruments des paiements, c'est-à-dire les procédures compliquées procurent une meilleurs gestion de temps et de diminuer le temps de demande de crédits, alors que il faut intégrer les logiciels intégrés tout au long de la chaîne des dépenses.

1.2.2.1 Accélérer la mise en place des crédits

La demande de crédit doit résumer le plus faite que possible, l'existence du système informatique intègre l'offre et la garantie de la sécurité indispensable et accélérera la mise en place de crédit.

1.2.2.2 Accélérer le traitement des dossiers

Afin d'accélérer le mode et le délai de traitement des dossiers, il convient à moderniser les instruments techniques de traitements de dossiers internes.

1.2.2.3 Accélérer le traitement des dossiers

Les dépenses permanentes sont les charges relatives aux fonctionnements de l'établissement, qu'ils peuvent être des coûts d'exploitation, ou des charges d'administrations, ou encore des charges de productions.

1.2.3 Les étapes de la programmation qui permet de définir les lignes budgétaires.

On récapitule ces étapes de programme dans le tableau ci-dessous. Ils permettent de déterminer les informations qui peuvent être définir la ligne budgétaire.

Tableau n°6 : étapes de programmation

Choix stratégiques	Objectifs à long terme Contenus des objectifs	Exécution des objectifs à moyen termes
Traduction des stratégies en programmes	Objectifs en moyen terme Contenus des stratégies	Exécution des objectifs à moyens termes
Exécution des plans	Objectif opérationnels Moyen opérationnel	Exécution des objectifs à court terme.

Sources : Gestion budgétaire (Jean Mayer)

1.3 Au niveau du recouvrement de recette

L'augmentation des chiffres d'affaires et la recherche des autres sources des financements permettent d'accroître les recettes et cela peut diminuer les écarts. Pour pouvoir atteindre ces méthodes il faut appliquer rigoureusement la politique de recouvrement, équilibrer le crédit clients et fournisseurs.

1.3.1 Appliquer rigoureusement la politique recouvrement

Pour tendre vers une bonne gestion de la trésorerie, l'établissement doit respecter à la lettre sa politique de recouvrement ; c'est-à-dire l'exigibilité des facteurs comme les facteurs de redevance sont exigibles un mois à compter de la date d'émission de la facture. Et l'intérêt de retard de paiement des redevances doit fixer en pourcentage par an ; il sera appliqué au montant des redevances impayées après expiration du délai de règlement en vigueur (un mois à compter de la date d'émission des factures).

Recevabilité des réclamations des factures de redevances ; c'est-à-dire les réclamations de facture de redevance sont irrecevables au-delà de trois mois à compter de leur date d'émission.

1.3.2 Equilibrer le crédit client et le crédit fournisseur

Il y a une décalage assez important entre le délai de récupération des crédits clients et des crédits fournisseurs que l'établissement, doit améliorer tout en s' assurant à ne pas léser ni ses fournisseurs ni ses clients. Il devient indispensable d'instaurer un suivi systématique des délais dans le recouvrement des créances.

SECTION 2 SOLUTIONS AU NIVEAU DE LAREALISATION

Dans l'exécution du budget, trois éléments sont inséparable une fois que les crédits sont alloués, pour atteindre les objectifs définis; et renforcer les études budgétaires. Donc nous proposons des solutions concernant les points suivants :

- Concernant la gestion des personnels,
- Au niveau de l'exécution de travail c'est-à-dire la gestion des matériels,
- Le renforcement des contrôles budgétaires,

On Commence par les solutions concernant la gestion des ressources humaines au sein de l'établissement.

2.1 Solution au niveau de la ressource humaine

D'après ce que nous avons dire dans la deuxième partie, c'est l'insuffisance du temps, qui est la principale cause des problèmes au niveau de l'élaboration du budget et l'insuffisance du personnel.

Pour résoudre ces problèmes d'élaboration d'un calendrier budgétaire s'avère le plus meilleur moyen. Ce calendrier débutera dans un temps déterminé. Car le calendrier doit contenir toutes les tâches nécessaires à la construction du budget. Et le va et viens des documents entre les responsables budgétaire et la direction générale permet de diminuer les dates auxquelles les tâches doivent être effectués. La première solution c'est l'innovation est au niveau de la gestion administrative du personnel. Car les ressources humaines constituent le premier facteur d'exécution du travail et à la réalisation du budget, étant donné que l'importance du rôle assume par son importance de ses responsabilités, c'est l'un de premier

responsable dans l'exécution du budget. Quelque soit son niveau hiérarchique l'homme veut se réaliser le tâche figuré dans le budget,

C'est la ressource humaine qui réalise presque la moitié du travail, et l'épanouissement de l'établissement dépend des travails de cette ressource. Dans ce chapitre, nous proposons deux solutions, à savoir :

- La réorganisation du travail,
- Perfectionnement du travail,

2.1.1 La réorganisation de travail

Dans cette section, on explique la restructuration de l'établissement, au niveau de l'exécution de travail, Pour que le travail soit bien organiser, chaque personnel devra planifier leur travail. Cette planification, doit reposer sur la construction d'un programme de travail qui peut se faire soit de manière structurée avec une méthode qui est propre à l'établissement, mais il doit être techniquement efficace. La réorganisation du travail concerne les deux éléments suivants :

- Aménager les tâches : c'est-à-dire restructuré le travail dans l'établissement et réorganiser les tâches
- Rechercher la rapidité dans l'exécution des tâches : achever les tâches dans un bref délai.

2.1.2 Perfectionnement de travail

Le perfectionnement de travail permet d'apporter une amélioration au niveau de la gestion du personnel en améliorant les conditions d'exécution du travail.

2.1.2.1 Attribution de formation au personnel

Il est évidant que pour améliorer la méthode de la réalisation des tâches auprès de chaque services, le recours à la formation régulière est impératif ; le recyclage chaque année serait une solution très efficace. Parce que l'environnement du travail évolue à un rythme annuel de recrutement diminue partout.

La formation n'est pas uniquement de combler les carences du système initial, mais on doit assurer aussi une meilleure compréhension du rôle du personnel au sein de l'établissement ; c'est-à-dire, pour mettre en évidence les rôles de chaque employé. En plus, une activité, permanence, dynamise le fonctionnaire, non seulement pour le besoin de la fonction publique mais également pour l'établissement parce que l'expérience dans le domaine de travail est très important.

2.1.2.2. Redéfinition de la fonction du personnel

Le statut général des fonctionnaires doit régir les personnels du FTM. Chaque employé doit prendre leurs propres responsabilités définit dans le statut. Il faut réorganiser les fonctions des personnels pour prendre des mesures correctives. Parmi ses nombreuses obligations, énumérons le plus important, ce sont :

Tout d'abord, il faut maintenir l'efficacité du personnel à la réalisation des tâches que lui sont confiés ; et les tâches peuvent exercer à titre professionnel quelque soit sa nature. Concrètement l'obligation recouvre plusieurs aspects les fonctionnaires doit d'abord respecter la durée légale du travail et doit en second lieu résider au lieu d'exercer ses fonctions. Le manquement aux obligations de précédentes constitue pour tout fonctionnaire une faute qui appelle une sanction.

2.2 Concernant l'exécution de travail

Les principaux retards sont constitués lors du traitement des dossiers de liquidation et d'ordonnancement et souvent de mécontentement de la part du prestataire de service. La présente section nous donnera une certaine idée sur la solution pour résoudre. L'amélioration est dans le but d'harmoniser les travails surtout au niveau de la comptabilité et que le moyen parti des objectifs pourra atteinte grâce à l'application de ces deux solutions proposées à savoir :

- Réduction de délai d'exécution de travail,
- Elaboration régulière du tableau de bord,

2.2.1 Réduction du délai d'exécution

Par exemple au niveau du traitement comptable, il faut réduire le temps d'exécution de travail pour réduire les retards constitués lors de traitements comptables. Puisque les objectif pourra être atteint facilement par la participation de chaque responsable pour faire preuve de bonne volonté et accéléré le plus vite que possible. Ensuite, la recherche de productivité en matière d'exécution de budget nécessite de certains textes car l'importance c'est pour créer la satisfaction d'intérêt général.

Enfin la réduction du délai d'exécution permet d'améliorer les procédures ; car le travail doit être bien organisé et aussi méthodique ; comme l'utilisation massives des moyens informatique performant.

2.2.2 Elaboration régulière d'un tableau de bord

Le tableau de bord doit synthétiser l'ensemble des documents retraçant l'unité de gestion de façon périodique en vue d'en contrôler, et de comparer l'évolution des activités qu'elles peuvent correspondre aux normes ou objectifs fixés. Il est utile de prévoir en liaison avec le contrôle de gestion, la réalisation de tableau de bord permet de suivre l'activité réelle, la situation budgétaire de l'établissement et de mesurer les écarts par rapport aux objectifs et d'apporter des mesures correctives. Parce que le tableau de bord est donner des informations très concise et réduire le temps de travail.

Tout les dépenses doit être mentionner dans un tableau de bord et enregistre tous les opérations, et la consultation de tous les renseignements est pourvue facilement par le tableau de bord ceci empêche la perte de temps quant aux recherches d'information.

Puisque les retards de données et informations comptables ont des problèmes majeurs dans l'établissement. La conséquence c'est les retards au niveau de la prise de décision et au contrôle suivi dans l'exécution du budget.

Or l'importance du tableau de bords c'est de mettre en exergue les indicateurs des activités à suivre, les indicateurs d'efficacités (résultats, objectifs), et c'est pour faciliter le contrôle budgétaire puisqu'il donne des indicateurs.

Le tableau de bord est facile et rapide à effectuer les suivis du contenu et les rubriques figurant dans le budget. Il doit améliorer la gestion de temps quant à la recherche des

informations, et éviter les retards au niveau de la prise de décision ainsi que facilite le contrôle et suivi budgétaire.

Après avoir identifié l'utilité et l'importance du tableau de bord, nous allons essayer de présenter les modèles de tableau de bord relatifs au contrôle du budget concernant certains domaines suivant :

- Au niveau de la comptabilité : - le suivi budgétaire concernant l'opération,
  - le suivi des écarts,
- Au niveau du personnel : le suivi de l'effectif

<u>Tableau n°7</u> : **<u>Exemple de suivi du budget</u>**

Période : 2010 Chapitre : 21 Intitulé : immobilisation corporelles					
N°d'opération	Rubriques	Crédit engagé		Crédit de paiement	Crédit disponible
		P021	P207		
215	Construction ou réhabilitation : réseaux	2%	4%	…	
216	Installations techniques	24%	22%	…	
Total engagé de l'investissement : 100% Reste du crédit alloué :					

Source : budget 2011

A chaque chapitre convient donc un tableau de bord qui permet de mettre en évidence la situation du crédit en cours. Cette présentation de tableau est réservé au suivi budgétaire est pratiqué. A chaque chapitre convient donc un tableau de bord qui permet de mettre en exergue la situation du crédit en cours. Cette présentation de tableau de bord est réservée au suivi budgétaire. Le contrôleur du budget doit utiliser ce tableau afin de suivre la situation de crédit de chaque chapitre budgétaire.

Tableau n°8 : Exemple de suivie des écarts

Chapitres	Intitulés	Prévisions	Réalisations	Ecarts	Observations
20	Immobilisation incorporelles	9%	…	…	Défavorable ou favorable
21	Immobilisations corporelles	48%	…	…	
Total					

Source : budget 2011

Ce type de tableau de bord doit être confectionné à chaque fin d'année en vue de montrer les écarts survenus aux dépenses effectuées et suivre le contrôle du budget. Il permet de donner des indicateurs aux responsables sur la décision à prendre lors du projet de budget à chaque chapitre. Il faut faire attention à l'utilisation de crédit alloué, car si le gestionnaire de crédit n'arrive pas à dépenser le crédit alloué, dans l'année prochaine le crédit alloué va se diminuer.

Tableau n°9 : **Exemple de suivi de l'effectif du personnel**

Ce tableau permet de suivre l'effectifs du personnel et pour connaître les postes vacants à chaque direction. C'est pour pouvoir lancer le programme de recrutement et pour évaluer l'effectif existant, et mettre en œuvre la bonne gestion et administration du personnel.

Direction	Service	Nombre de poste vacant	Nombre de personnels recrutés
Direction Administratif	- Service comptabilité générale - Service comptabilité matière	3 1	0 0
Total			

Source : service comptabilité

2.3 Solutions au niveau de la gestion des matérielles

Les objectifs visés par l'établissement ne peuvent être atteint, si les matériels à l'accomplissement des tâches sont défaillants. La qualité du travail dépend de l'utilisation des ces matériels. Vu les problèmes existants sur ces matériels actuellement quelque conseils sont apporter de prendre à part dans leur résolution.

La résolution des difficultés au niveau des matériels est primordiale, ainsi l'application des solutions doit être prise-en en compte:

- Acquisition des nouveaux matériels
- Renforcement de l'entretien
- Installation d'un logiciel de traitement budgétaire
- Investissement des matériels informatique

2.3.1 Acquisition de nouveau matériel

L'utilisation des machines est l'un de facteur clé dans la réalisation des objectifs auprès de l'établissement, donc les crédits alloués dans l'investissement doit être augmenté ;

2.3.2 Renforcement de l'entretien

Au niveau de la performance, le FTM doit être conscient de l'état actuel de leurs outils informatiques, il est nécessaire d'un côté de faire un entretien régulier sur toutes les machines utilisées. D'un autre côté il dispose sa propre direction informatique qui est le responsable de la mise en place et de l'entretien de tous les appareils utilisés. Plusieurs solutions peuvent être proposées :

- Rétablir les réseaux informatiques et miser sur l'accès à une connexion haut débit.
- Mettre les machines à l'abri des virus informatique, pour ce qu'il faut mettre à jour les logiciels de protection.
- Se procurer d'un onduleur afin d'éviter les brusques coupures des courant.

2 .3 .3 Installation d'un logiciel de traitement budgétaire

Dans le but d'une amélioration sur la gestion budgétaire, il est nécessaire de disposer au moins un logiciel qui permet au responsable de traiter les données chiffrées et d'en déduire les résultats plus rapidement. L'installation d'un logiciel aide beaucoup le responsable à gérer le budget car, en plus du gain de temps, il nous permet d'effectuer un contrôle rapide et détaillé surtouts les budgets. Par contre la manipulation de cet outils peut être difficile et peut prendre beaucoup de temps mais au fur et à mesure de son utilisation nous pouvons être capable de maîtriser au bout des doigts.

Pour être totalement efficace la gestion budgétaire ne peut s'en passer des matériels techniques ou informatiques nécessaires pour l'accomplissement des différentes tâches. L'état actuel de divers matériels technique doit être remis en cause. En effet, sera encore un autre défit ; or l'établissement doit acquérir les matériels complet pour les besoin de se activités.

Il est insuffisant d'utiliser un ordinateur si ne nous pouvons pas sortir les rapports et issus des divers traitements budgétaires il y a insuffisance d'imprimantes qui permet de retarder les données et les travails. Les matériels sont aussi d'autant plus utiles pour les

budgets que pour les principales activités du FTM. En effet la résolution de ces problèmes dépend encore de la décision de la direction supérieure car l'acquisition de ces matériels nécessite une norme investissement.

SECTION 3 : AU NIVEAU DU CONTROLE BUDGETAIRE

Le contrôle interne, la vérification interne et l'auto contrôles sont les exigences des contrôles administratifs et qui permettent d'apprécier la prise de décision de la direction autorisant à effectuer les opérations. Elle concerne d'une part les outils classiques de conservation d'un patrimoine contre les pertes ; les vols et les détériorations. Souscription d'assurance, le système de fouille à la sortie, maintenance industriel ; d'autre part elle concerne les moyens indirects pour prévoir les détournements ou les fraudes. Aussi, il sera nécessaire de limiter l'accès du personnel et des tiers au document et formulaire. Le contrôle budgétaire aussi est la phase la plus importante dans la gestion budgétaire. Parce que les budgets est un outil de gestion très efficace, il est indispensable de disposer d'un système de suivi budgétaire performent. Par conséquent, les informations en sortent d'une façon claire et nette ; c'est-à-dire la mise à jour des données comptable pour que le contrôle des données budgétaires soient réguliers et cohérant. Pour éviter le défit budgétaire, l'équilibre doit respecter, pour mettre en place les éléments suivants :

- renforcement des budgets d'investissement,
- respecter l'équilibre financier,

On commence l'analyse par le renforcement des budgets d'investissements.

3.1 Renforcement des budgets des investissements

Les modalités de financements sont l'autre volet de tout projet d'investissement. Il pourra donner lieu à la mobilisation des ressources d'origines différentes, soit :

- L'autofinancement,
- La subvention
- Et l'emprunt,

Pour être efficace un tel suivi est très important aux services financier pour permettre de réagir et de pallier aux insuffisances constatées tels que : l'équilibre budgétaire et le contrôle et le suivi budgétaire (la suppression ou report de certains points du programme)

Bref, les investissements importants ont très souvent une dimension stratégique qui impose d'en maitriser, le déroulement par une anticipation et un contrôle performant. Le renforcement des budgets des investissements portera sur trois points ; prenons un par un le cas :

3.2 Respect de l'équilibre financier

La règle de l'équilibre budgétaire c'est que la ressource obtenue est égale à la dépense réalisée. Pour respecter cette règle, les conditions suivants ne peuvent pas sous estimer, c'est-à-dire le contrôle interne, le suivi et le contrôle budgétaire

3.2.1 L'équilibre budgétaire

Les budgets de l'institut doivent avoir les caractéristiques suivantes, c'est-à-dire les budgets doivent couvrir l'ensemble des activités ; établir annuellement pour l'exercice entier ; refléter le contenu du système de chaque d'autorités ; et refléter le contenu du système d'informations permettant d'agir.

Chaque mois, l'établissement doit être effectué de contrôle ; et mettre en place le contrôle permanent, comme le contrôle des dépenses engagées de la part de contrôleurs de gestion, ensuite la dépense doit comparer avec les écritures. Enfin faire des synthèses par nature des dépenses et par service.

3.2.2 Concernant le suivi et le contrôle de l'exécution de programme

Le suivi et le contrôle de l'exécution de programme, un des moyens pour parvenir à la bonne fin et donne une bonne image dans l'exécution du budget. Concernant le suivi des programmes, deux solutions pourraient à résoudre ce problème à savoir :

- Recrutement du personnel pour le suivi et contrôle des programmes
- Augmentation du crédit alloué au niveau de suivi et au contrôle de l'exécution du projet;

3.2.2.1 Recrutement de personnel pour faire le suivi des programmes

Quelque soit le mode de réalisation d'un projet, le suivi final et le contrôle dans le temps constitue un enjeu essentiel. La surveillance des programmes effectue encore une évaluation a niveau de la réalisation et au respect de la ligne budgétaire ;

Généralement opéré à partir d'évaluation, la détection rapide des difficultés techniques pouvant survenir les lacunes, pour assurer la bonne marche des programmes. Cela s'appuie sur des compétences bien précises, propres aux domaines du projet en question.

3.2.2. 2 Augmentation de crédit alloué au suivi et contrôle de l'exécution des programmes

C'est pour pouvoir respecter l'équilibre financier, c'est-à-dire l'équivalence entre les recettes, L'insuffisance de crédit va à l'encontre du suivi et du contrôle de l'exécution des dépenses, Une augmentation de crédit permettrait aussi d'augmenter les charges, la et développé continuité des programmes.

3 .2.3 Solution concernant la gestion budgétaire

Pour éviter les gaspillages et les écarts non contrôlées, quelques points essentiels doivent être pris en compte. Il est indispensable d'adopter une mode de répartition de budget convenable auprès de l'établissement et d'appliquer un plan de financement. Adoption d'un mode répartition de budget proposé à la direction générale ne soit pas accordée, et il faut bien choisir la méthode de fixation du budget.

Ces principales méthodes de fixation de budget sont le suivant : fixer le budget à partir de l'allocation maximale du crédit annuel, fixer le budget à partir de ce que nous pouvons et nous permettre, fixer le budget avec un pourcentage maximal du chiffre d'affaires de l'année n, c'est-à-dire atteindre le budget avec un certain pourcentage maximal du chiffre d'affaires prévue ou visé par l'année encours ; fixer avec maximum de précision les objectifs qui seront assignés dans le document de prévision et calculer ensuite les dépenses nécessaires pour atteindre ses objectifs ; une fois fixer le budget global, il faut les repartir entre les principaux moyens disponibles.

Pour appliquer une meilleure méthode de gestion budgétaire au niveau de l'établissement on propose deux solutions telles que :

- L'élaboration du plan de financement

- Application de méthode d'évaluation

3.2.3.1 Elaboration de plan de financement

Le plan de financement prévisionnel met en évidence l'évolution de l'équilibre financier. Pour rédiger ce plan il faut disposer des prévisions pourtant sur les éléments suivants :

- La variation de fonds de roulement
- La variation des besoins en fonds de roulement
- La variation de la trésorerie nette

3.2.3.2 Les méthodes d'évaluation automatique

Ces méthodes permettent d'évaluer les recettes et les résultats du dernier exercice. Pour éviter les risques dans l'évaluation des recettes on a préconisé des méthodes d'évaluation automatique c'est à dire la méthode plus souples. On a aussi une évaluation exacte car le système est trop automatique moins approché dans la réalité. Et l'évaluation donne en principe le développement général de la richesse publique et parce qu'elle permet d'améliorer et d'accroître les recettes.

Une évaluation des ressources doivent être faite d'une manière exacte aussi que possible. Il faut que les entrées se réalisent conformément à la prévision pour que l'équilibre financière recherché soit effectivement respecté.

3.2.3.3 Les méthodes d'évaluation souple

Ils ont liées à la méthode de prévisions économique et il est fondé sur le budget économique établi à partir d'une projection des résultats. Dans le rapport financier accompagnant le projet du budget un tableau explicite la méthode de suivis par évaluation des recettes budgétaires. Il part des évaluations des budgets antérieure ; et les corriges d'après les résultats obtenu encours d'exercice. Le budget est approuvé par le ministère et contrôlé pour qu'il soit accepter ou refuser.

3.2.3.4 Méthode des courbes

C’est une méthode d’évaluation et on retrace la courbe de l’évolution de telle ou telle recette dans les dernières années et que cette courbe est prolongée pour déterminer l’annexe budgétaire considérée.

Enfin on calcul le montant probable des recettes dans l’année budgétaire encours en tenir compte de ses évaluations de recette sont de manière détaillés et expliquées et analysées le document annexe.

CHAPITRE II : LES SOLUTION RETENU ET RESULTAT ATTENDUS

Nous allons voir dans ce chapitre les différentes solutions retenues, les forces et les faiblesses, et notre troisième partie terminera par la recommandation. Dans ce chapitre nous avons proposés deux solutions l'une relatif à la prise de responsabilité budgétaire, et l'autre permettrait de consolider le suivi budgétaire. C'est-à-dire parmi les solutions préconisées, elle a pour but d'apporter une amélioration dans le budget public au sein de l'établissement et l'exécution doit améliorée et pour que le contrôle soit satisfaisant. Le budget est approuvé par le ministère et contrôlé pour qu'il soit accepter ou refuser.

SECTION 1 : SOLUTIONS RETENUS

Après avoir expliqué les diverses solutions proposées dans le premier chapitre pour remédier les différents problèmes touchant la gestion budgétaire d'un établissement, les solutions suivantes sont à retenir dans le cadre de notre analyse.

- La mise en place de nouvelle méthode dans la gestion des personnels,
- L'amélioration du contrôle interne,
- Renforcement de la recette attendue,

1.1 La gestion du personnel

Le personnel dispose son compétence, ses connaissances, et expérience nécessaire dans l'exécution du travail. La limitation de délais d'exécution de travail. Il doit résister au changement, à la politique de ressource humaine très harmonieuse et il faut éviter tous les blocages au niveau de l'exécution de leur tâche, et assurer et maîtriser la procédure de l'exécution du budget et de l'accomplissement des tous les travaux.

A partir de cette vision on lance trois stratégie pour chaque personnel doit conscient de maîtriser leur taches, surtout les organes d'élaboration de budget. Ces stratégies sont : l'élargissement de tâches enrichissement des tâches, et la rotation de poste.

1.2 L'amélioration du contrôle interne : par l'utilisation du Diagramme de Circuit des Documents (DCD)

Cette section permet de renforcer le système de contrôle interne qui est presque inexistant au sein de l'établissement. Elle est utilisée surtout pour le traitement et suivi des documents au niveau du contrôle budgétaire. On présente à l'aide d'un schéma chaque étape de procédure d'exécution dans la réalisation du budget. Ce schéma décrit :

- Le circuit des documents,
- La description des tâches
- Les divers contrôles effectués sur le document comptable.

Tableau n°10 : Diagramme de Circuit des Documents

Symboles	**Significations**
	Documents comme facture, bon de commende, bon de réception... Il s'agit de tous les documents qui ont servi de support à la circulation de l'information.
	Début ou fin de circuit de dossiers.
	Liasse de documents, le chiffre indique le nombre d'exemplaires.
	Création, préparation de documents
	Contrôle ou rapprochement de deux ou plusieurs documents
	Approbation, autorisation, certification ou signature.
	Vérification, autres opérations, (enregistrement, report,…)
	Classement définit
	Renvoi à une autre page ou à un symbole identique portant la même lettre.

Source : cours audit général

Ce tableau facilite la transaction et classement des dossiers. Donc il y a une rapidité dans la réalisation des tâches et la mise à jour des informations.

SECTION 2 : RESULTATS ATTENDUS

Gros au modo, les résultats attendus sont : le bon contrôle du travail comptable, définir les propriétés, améliorer la prévision et la programmation des dépenses, prise en compte au service et responsable du budget, importance de contenu des dépenses.

Le plus important ce sont l' actualisation de l'information autant que possible, adoption d'une méthode de répartition du budget convenable, analyse de la tendance de la demande, augmentation de la couverture nationale, élaboration et application de plan de communication, études des besoins de la clientèle, renforcement de l'entretien et réparation des matériels, renforcement de nombre de distributeur

2.1 Un bon contrôle du travail comptable

Les contrôles visent à garantir : la protection des matérielles, la fiabilité des informations, une amélioration de la gestion des dépenses,…

2.1.1 bon contrôle du travail comptable

Elle concerne d'une part les outils classiques de conservation d'un patrimoine contre les pertes ; les vols et les détériorations.

Et d'autre part elle concerne les moyens indirects pour prévoir les détournements ou les fraudes. Aussi, il sera nécessaire de limiter l'accès du personnel et des tiers au document et enregistrement ainsi qu'au formulaire imprimé et le système informatisé permettant d'initié les transactions.

2.1.1 Une protection matérielle

Une autorisation avant l'enregistrement et avant l'engagement d'une opération donne l'assurance que celle-ci s'inscrit dans le cadre des objectifs de l'entreprise. Par ailleurs une autorisation et supervision font supposer que tout le personnel est bien informé sur les politiques et les procédés de l'établissement.

2.1.3 Système d'auto contrôle

Le système d'auto contrôle vise à assurer la direction de l'établissement que les contrôles cités précédemment sont mis en application. Dans la plupart des cas c'est l'auditeur interne ou le contrôleur de gestion qui accomplit cette tâche.

2.2 Améliorer la prévision et la programmation des dépenses

Dans le cadre de procédure budgétaire, l'examen critique est très important pour améliorer l'efficacité des programmes et pour maîtriser les coûts. C'est pour renforcer les prévisions des services votées pour qu'il ait équilibre budgétaire et respecter l'importance de l'allocation des crédits.

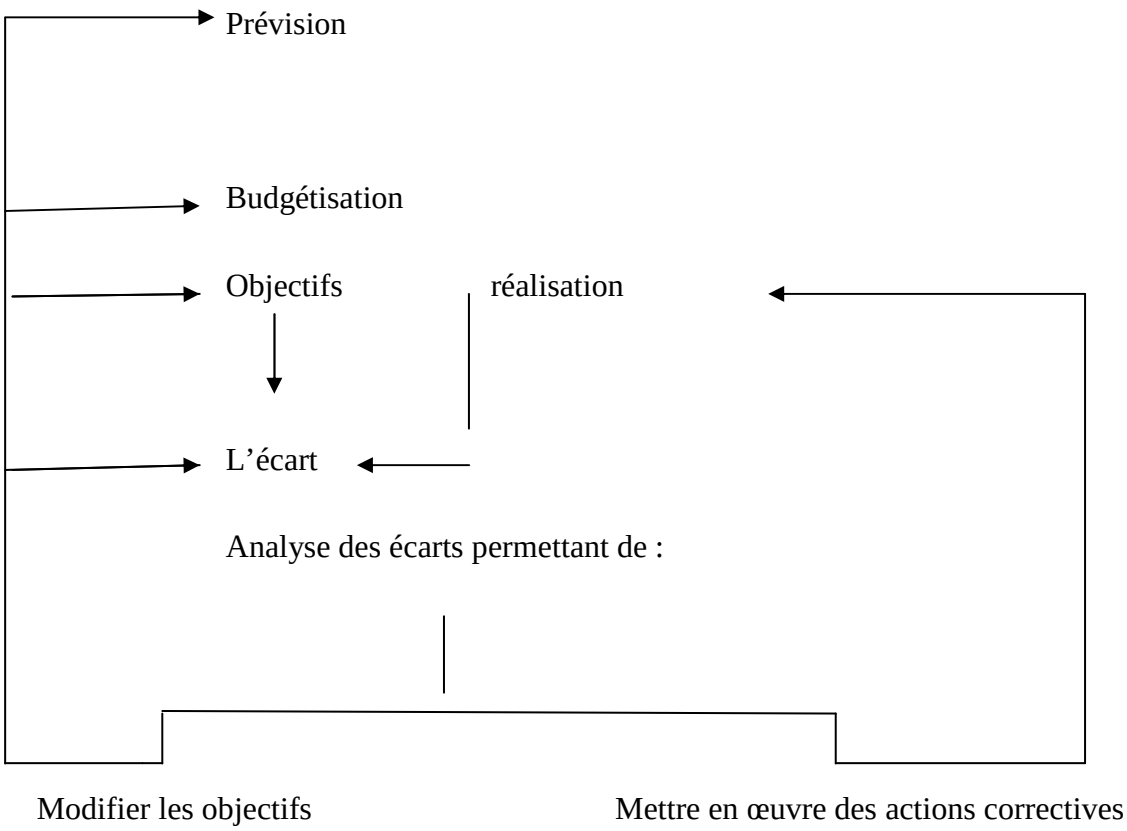
2.3 Rendre chaque service pour qu'il soit responsable de son budget

Les réalisations des budgets c'est une occupation de tous les services utilisateurs, auprès de l'établissement. Et chaque service devra suivre et contrôler leur dépense pour appliquer une bonne véritable gestion budgétaire.

2.4 L'importance de contenue des dépenses

En principe, les dépenses ne peuvent pas supérieurs au crédit prévus par le budget, elles sont limitative par rapport aux crédits allouées, et l'ordonnateur n'est pas autoriser à dépasser ses crédits inscrit au budget. Donc l'efficacité des responsables est très importante ainsi que l'évaluation financière dans le suivi et contrôle du budget.

Figure n°5 : Suivi et contrôle du budget



Source : « Contrôle de Gestion et Budget »

Lors de l'exécution et du suivi du budget de l'établissement, nous ne devrons pas être confrontés à des problèmes d'écart. Néanmoins lors du suivi journalier du déterminant budget, certains comptes limitatifs présentent des signes de faiblesses quant à la réalisation du budget. Certains comptes sont épuisé des les premier mois quand son crédit est prévu pour le trimestre cela signifie qu'il y a des problèmes au niveau de ce compte, aussi le système qui nous allons proposer consiste à traiter ces problèmes. Ce système peut être considéré comme une méthodologie qui pourrait être utilisé à tout traitement de problème.

SECTION 3 : RECOMMANDATIONS

Pour permettre au bon fonctionnement de système dynamique, notre première recommandation est concernant « le manuel de procédure » il doit être écrire, et la politique et la procédure de fonctionnement du personnel doit informer. Ce système dynamique permet au bon fonctionnement, il nous paraît utile de mettre en place un service d'audit interne et contrôle interne, ce service assurera le suivi.

Notre deuxième recommandation est à l'adaptation relative du personnel. Des programmes de formation et de recyclage doit être nécessaire car ils sont le moteur de l'efficacité et de réussite. Le contrôle doit évaluer l'exactitude et la bonne application des flux d'information. Puisque la performance de l'institut dépend de sa stratégie et de sa politique appliquée.

Pour terminer, la recommandation que nous allons citer ci-dessous concerne la mise en place de la création des postes pour effectuer le suivi et le contrôle. La création des commissions pour le suivi budgétaire et pour renforcer et appréhender l'existence des contrôles internes. Parce que dans une application de bonne gestion budgétaire, le contrôle et la surveillance sont très important, surtout au niveau du personnel quelque soit leurs hiérarchie, car celui là est le premier facteur clé de succès dans la gestion budgétaire.

Conclusion partielle

Pour conclure, nous avons constaté que quelque soit l'objectif à atteindre des problèmes apparaissent de temps et surgissent toujours durant toutes les activités de l'établissement. Ces problèmes existent toujours d'une manière ou d'une autre et c'est à nous de dégager les solutions possibles pour éradiquer. La gestion des budgets vise à mettre en évidence les activités de l'établissement. Aucune erreur ne doit être commise car la gestion du budget signifie gestion des ressources auxquelles les activités seront basées. Nous espérons que la mise en place des solutions proposées contribuera à l'amélioration de la gestion des budgets sur les démarches et sur l'organisation du budget.

CONCLUSION

La gestion budgétaire est une simple technique de gestion. Elle permet de donner un meilleur outil de contrôle de gestion au sein du FTM, ainsi que d'appréhender la mise en place de contrôle interne au niveau de l'établissement.

Pour le FTM la maîtrise des budgets signifie la bonne gestion de toutes les activités au sein de l'établissement. C'est à dire toutes les activités sont basées sur les budgets. La gestion budgétaire tient un rôle majeur sur le fonctionnement de l'établissement car elle englobe la gestion des recettes et surtout les dépenses. Actuellement c'est au niveau des dépenses que la gestion des budgets est centrée. Pour la plupart des temps, c'est la gestion des charges qui préoccupe le responsable dans ses fonctions car la demande des informations pour les tiers est encore très rare ; alors les recettes sont très faibles.

Les problèmes dans la gestion du budget se rencontrent au niveau de la prévision, puis dans la réalisation, ainsi qu'au niveau du contrôle. Dans la prévision, le fondement des problèmes est au niveau de l'identification des programmes et l'évaluation des dépenses, c'est-à-dire la prévision des dépenses et des recettes. Quant à la réalisation, ces problèmes sont basés sur la gestion des ressources humaines et les ressources matérielles, ainsi que la négligence du contrôle interne, enfin le problème d'équilibre budgétaire et le problème de recouvrement des recettes. Pour le contrôle c'est l'insuffisance du contrôle interne, la négligence des suivis et contrôle, et le retard de l'enregistrement comptable.

Notre recherche a tiré quelques mesures pour remédier ces différents problèmes. Les solutions proposées sont au niveau des budgets d'investissements, au niveau de l'identification des programmes et la mise en place de la nouvelle technique de gestion budgétaire et le respect de l'équilibre budgétaire pour renforcer les encaissements. La gestion budgétaire doit compléter par la gestion financière et le budget de trésorerie pour que les informations au niveau de l'institut soient fiables.

Les propositions c'est d'embaucher un nouveau personnel pour compléter les postes vacants ; et la création des postes pour apprécier le contrôle avant, pendant et après la réalisation du budget. Le personnel doit se former quelques soit les changements des statuts de l'établissement et l'amélioration de la relations sociales satisfaisantes pour assurer la

circulation des informations très importantes, ainsi que l'application de contrôle budgétaire performant pour que le budget serve réellement les informations issues de ce contrôle.

D'après ce que nous avons dits, les solutions les plus importantes concernent :

- Le renforcement de l'étude prévisionnelle
- La mise en place de nouvelle gestion du personnel
- La mise en place du contrôle interne
- L'utilisation des méthodes d'évaluation
- Le respect de l'équilibre budgétaire
- …..

Certes ce que nous avons exprimé, ce n'est pas d'être parfait et complet, mais nous espérons qu'ils pourraient apporter des avantages à l'institut. Cette étude nous a beaucoup enrichis, comme la connaissance des problèmes qui peuvent entraver les fonctionnements de l'établissement surtout au niveau de la gestion budgétaire.

BIBLIOGRAPHIE

I- LISTE DES OUVRAGES

1- Jean MAYER « Gestion Budgétaire » édition 2009.

2- MGAUDEMENT J. Moulinier « Finance publiques Budget /Trésor » 6éme édition en 1992 ; 7éme édition, Paris, 1994

3- Michel Lascombe XAVIER VENDRICHE « Finance publiques » édition 2009.

4- NICOLA BALOG « Organisation administratif des établissements publics » ; Paris 23 juillet 1965.

5- Philippe DUNAND et Xavier GREFFE « Problème budgétaire contemporains les prévisions des recettes et le budget de programmes » ; édition 1970.

6- Pierre LEQUERT « Le budget de l'Etat préparation et exécution et contrôle » ; édition 1982.

Archives et bibliothèque FTM.

II- DOCUMENTS

A- TEXTES JURIDIQUES

Le décret N° 74/001 du 1er janvier 1974.

Le décret N ° 90-653 du 19 Décembre 1990, Ministère des Travaux Publics.

Le décret N° 99-335 du05 Mai 1999, Ministère des Travaux Publics.

Loi n°2004-009 du 26 Juillet 2004 portant Code des Marchés Publics.

Le décret 2007 du 24 Novembre 2007, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation.

Le décret N° 2010- 0395 du 09 Juin 2010, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation.

B- COURS

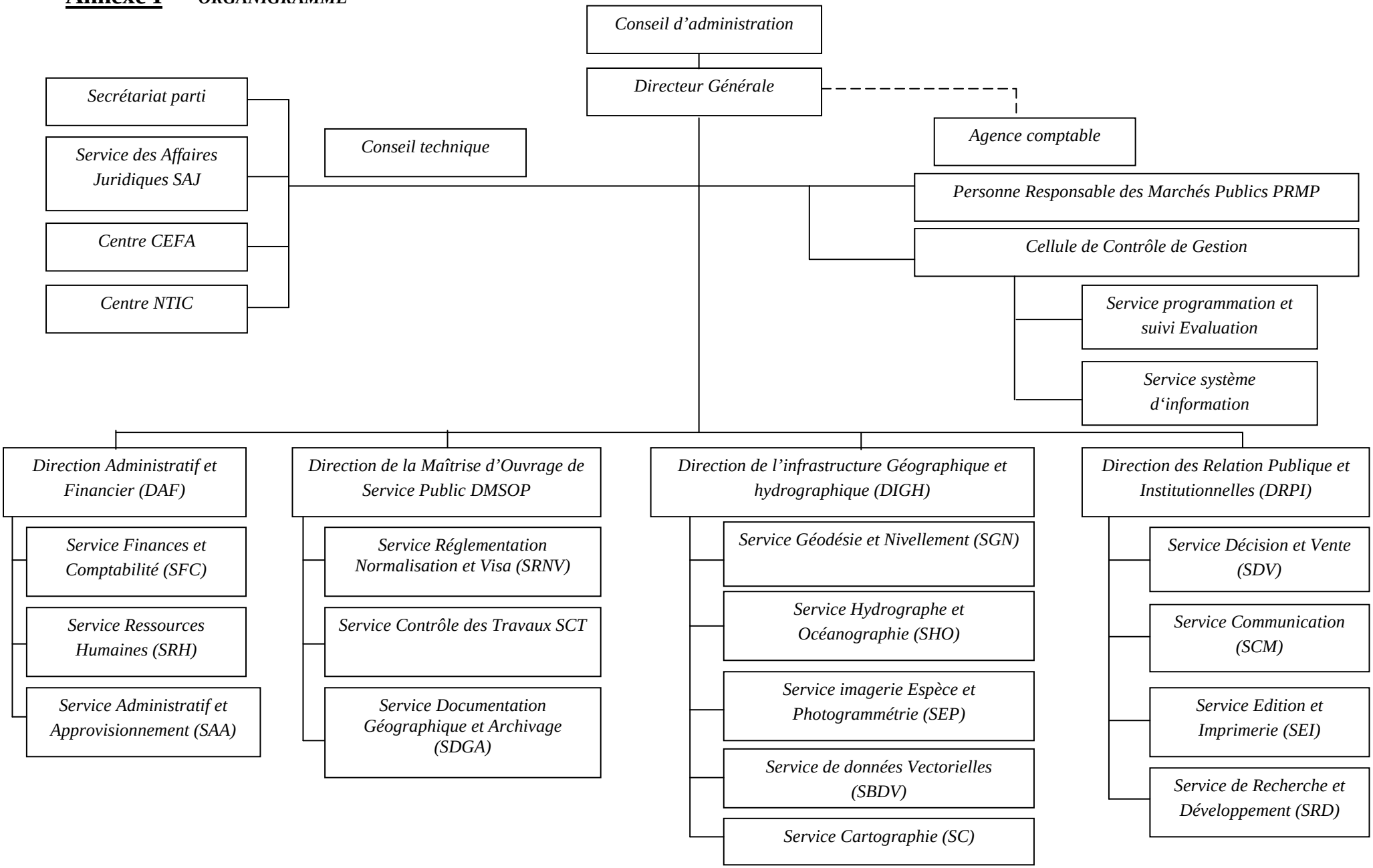
- Audit général
- Finances Publiques Gestion de Ressource Humaine,

III- SITE WEB

Http //www.ftm.mg

ANNEXES

Annexe I ***ORGANIGRAMME***



Annexe II :

Bilan prévisionnel

Actifs		Capitaux propre et Passifs	
Actif non courant : **Immobilisation incorporelle et corporelle** : ▪ Investissement ▪ Le bilan antérieur ▪ Complètent les renseignements extraits du budget **Amortissements :** ▪ Frais de distribution ▪ Frais de production ▪ Services généraux **Immobilisation financière :** **Actif courant :** **Stocks et encours :** ▪ Stocks de marchandises ▪ Stocks de produits finis **Client et autre débiteurs :** ▪ Provisions ▪ Valeurs mobilières de placement **Disponibilités**		**Capitaux propres :** ▪ Capital ▪ Réserves : trésorerie ▪ Reports à nouveau : **décision de repartions** ▪ Résultat net : **résultat prévisionnel** (perte ou bénéfice) ▪ Provision pour risques et charges : **décision de répartition bilan antérieur** **Passif non courant :** Dettes ▪ emprunts à long terme : suivant plan de financement **Passif courant :** ▪ Avance et acompte ▪ Fournisseurs ▪ Autres créditeurs	

Annexe : III

Compte de résultat prévisionnel :

Eléments	Total des prevision mensuelle					Origines des éléments du compte de résultat prévisionnel
	Jan	Fév.	Mars	Av.	…	
PRODUITS :						Budget des ventes
Chiffre d'affaires						
Productions stockées						Bilan antérieur, comptabilité
Productions immobilisées						Analytique
CHARGE :						
Achats						Budget des approvisionnements
Variations de stocks						Bilan antérieur
Charges						Budget des charges, Trésorerie
Marges sur coût variable						Budget des charges
Marges sur coût spécifique						Budgets des investissements
Charges de structure						Trésorerie
Résultats						

Annexe : IV

Plan de financement :

Actif	Origines	Capitaux propres et Passif	Bilan antérieur
Immobilisations incorporelles et corporelles	Bilan antérieur Budget des investissements	Capitaux propres	Bilan antérieur Trésorerie Décisions du CA Résultat prévisionnel
Amortissements	Budget des charges	Provision pour risque et pour charges	Bilan antérieur Comptabilité général
Immobilisation financière	Bilan antérieurs Budget de trésorerie		
Stocks	Budget des approvisionnements Budget de production	Dettes	Plan de financement Budget de trésorerie
Créances Disponibilités	Budget de trésorerie		

Direction Administrative et Financiere

№ 008600

DEMANDE D ENGAGEMENT DE DEPENSES du .....

Demandeur	Imputation analytique	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Prix Total	Budget alloué	Cumul budget	Reliquat budgétaire	Fournisseurs

VISA DU DIRECTEUR CONCERNE	OBSERVATIONS	DPAL	DPFI	DAF
		Date	Date	Date

DIRECTION GENERALE	Réalisation							Division Comptabilité Générale
	Facture	Bon de Commande	Bon de Livraison	Demande de fonds	Montant	Compte débité	Contre partie	
Différé Accordé Rejeté								Département Financier
MOTIF DU REJET OU DU DIFFERE								

Institut Géographique et Hydrographique National
B.P 323 Antananarivo
Tel 229 35

№ 12326

FTM

MAGASIN .....

Nomenclature	Désignation des matières	Unité	Quantité	Prix unitaire	Prix total	N° Facture ou BL avec Date et Fournisseur

Antananarivo le

Le Magasinier

CHEQUE MATIERE

Institut Géographique et Hydrographique National

BP.323 Antananarivo

Tél. 22 229-35

N 000020

FTM

Demandeur _____ *Magasin* _____

	1	2	3	4	5	6	7	8
Nomenclature	Référence numéro	Désignation des matières	Unité	Qté demandée	Qté livrée	Prix de revient unitaire	Prix de revient total	Quantité en stock

Nombre d'articles demandés _____

Le Chef de Département

Antananarivo le, _____

1,2,3,4 à remplir par le demandeur

5 à 8 à remplir par le magasinier

6,7 à remplir par le responsable du fichier cartes

FOIBE NASIONALY DE GEODESIE ET CARTOGRAPHIE

Lalana Dama Ntsoha RJB - Ambanidia
BP. 323 Antananarivo 101
Tel 22 229-35
Fax 22 252-64
E mail : ftm @ bow.dts.mg
Site web : http : // www.dts.mg/ftm

FTM

Famatarana any amin'ny INSRE (N° d'identification au Service de la Statistique 810-10106-0-52159)

TARATASINA KOMANDY

BON DE COMMANDE № 991201

MPAMATSY
FOURNISSEUR

N°	Objet de la commande	Quantité	Prix Unitaire	Prix total
			Montant	
			Taxe %	
			Montant ttc	

FANAZOAN-DALANA HIVIDY N° _____ **tamin'ny** _____ **Antananarivo, faha** _____

Numéro d'achat N° _____ *du* _____ *la* _____

FANAMBOAANA NY TETIBOLA **TOKO** _____ **and** _____

Cachet d'imputation *Chap.* *Art.*

TABLE DES MATIERES