



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université A MIRA-DEJAIA

Faculté des Sciences Economiques, Commerciale et des Sciences de Gestion

Département Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Finance d'Entreprise

Thème

**La gestion budgétaire au sein des
établissements publics**

Cas de la Direction des Travaux Publics de la Wilaya de Béjaïa D.T.P

Réalisé par

Mme CHERIF Lila

Encadré par

Dr AISSAT Yamina

2020-2021

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mon mari Djamil et ma fille Sydra

A mes chers parents et beaux parents

A mes frères et sœurs, beaux frères et belle sœurs

A Mes nièces et neveux

A tous mes amies

*A mes collègues de travail, particulièrement (Kahina, Lamia, Nadia, Nessilia et
Rebiha)*

*A tous ceux qui sont chers à mon égard, tous ceux qui méritent les
remerciements pour leur soutien et aide précieuse*

Remerciement

*Je remercie Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé la santé et le courage
pour accomplir ce modeste travail*

J'adresse mes plus vifs remerciements :

*A ma promotrice Mme AISSAT Yamina pour avoir proposé et dirigé ce travail
dont ses conseils m'ont été précieux.*

Je tiens à remercier aussi :

*Tout le personnel de la Direction des Travaux Publics de la Wilaya de Béjaia en
particulier : Mr AISSOU Samir, Mr BOUDJELLABA A/Ghani, Mr Mella
Nassim pour leur orientation tout au long de mon stage*

Mes remerciements :

A tous ceux qui ont participé de pré ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire

Liste des abréviations

AE : Autorisation d'Engagement

APN : Assemblée Populaire National

BFR : Besoin de Fond de Roulement

Chap : chapitre

CP : Crédit de Paiement

DGB : Directeur Général de Budget

DPSB : Direction de la Planification et du suivi budgétaire

DTP : Direction des Travaux Publics

HT : Hors Taxes

IGF : Inspection Générale des Finances

O.A : Ouvrage d'Art

PU : Prix Unitaire

PV : Procès Verbal

Qté : Quantité

RN : Route Nationale

TTC : Toutes Taxes Comprises

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre I : La gestion budgétaire et la performance de l'entreprise	
Introduction	4
Section 1 : Budget et processus budgétaire	4
Section 2 : La gestion budgétaire	19
Section 3 : La performance de l'entreprise	26
Conclusion	32
Chapitre II : la gestion budgétaire des établissements publics	
Introduction	34
Section 1 : Budget de l'Etat	34
Section 2 : Préparation d'un budget	40
Section 3 : L'exécution d'un budget	44
Section 4 : Contrôle d'exécution de dépenses	51
Conclusion	66
Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de la DTP de Béjaia	
Introduction	67
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	67
Section 2 : La budgétisation au sein de la DTP	71
Section 3 : Evaluation des écarts	76
Conclusion	84
Conclusion générale	85
Bibliographie	

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans le contexte actuel caractérisé par la complexité de l'incertitude, l'entreprise se trouve soumise à plusieurs contraintes qui sont entre autres la contrainte de performance, de rentabilité, et de gestion pérenne.

Pour mieux piloter et maîtriser la performance d'une organisation, le contrôle de gestion propose de nombreux outils dont on cite, la gestion budgétaire. Cette dernière est considérée comme une nécessité, du fait qu'elle permet aux dirigeants de donner une vision sur l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités.

La gestion budgétaire est un outil de contrôle de gestion important, dans la mesure de l'accomplissement des objectifs stratégiques qui sont traduits en objectifs à court terme grâce aux budgets. Ces derniers, sont utilisés, dans un premier lieu, comme référentiels pour guider les actions de l'entreprise, et en seconde lieu, pour faire une étude comparative avec les réalisations, dans le but de dégager les écarts qui vont mener les responsables des entreprises à mettre en place des actions correctives adoptées aux erreurs dégagées après l'analyse de ces écarts, dans le but d'améliorer la performance de leurs entreprises.

Dans un établissement privé un budget est une prévision alors que dans un établissement public, il est plutôt une allocation ou une autorisation des dépenses. Un établissement public est celui chargé d'une activité des services publics, sous le contrôle de l'Etat. Il est toujours rattaché à une personne morale administrative générale qui exerce la tutelle à son égard selon les modalités prévues par son statut. Il est soumis à la comptabilité publique et aux règlements qui en découlent et se caractérisent, en outre, par sa personnalité morale et son autonomie financière. Le budget d'un établissement public est une fraction du budget général de l'Etat qui décrit l'ensemble des recettes et des dépenses prévues par cet établissement, afin de viser ses activités. La gestion budgétaire d'un établissement public obéit aux règles techniques destinées à assurer la bonne gestion de finances publiques. La gestion budgétaire des établissements publics consiste à planifier, mettre en place, exécuter et contrôler leur budget.

L'efficacité de la gestion budgétaire réside d'une part, dans une évaluation rationnelle du budget et d'autre part, dans les dynamismes du suivi et du contrôle pendant et après l'exécution ou la réalisation des prévisions.

L'objet de notre travail est d'apprécier l'importance de la pratique budgétaire au sein des établissements publics, ainsi que d'appréhender l'efficacité de cette pratique,

Introduction Générale

notamment en matière d'amélioration de la performance. Cette problématique nous amène à poser la question suivante :

La gestion budgétaire, répond elle de façon objective aux besoins des établissements publics ? Et contribue t- elle à améliorer leur performance ?

Pour mieux éclaircir notre question principale, il nous a paru nécessaire de la scinder en sous questions suivantes :

- Comment se conçoit la démarche budgétaire au sein des établissements publics ?
- Comment la Direction des Travaux Publics (DTP) de Bejaia procède-t-elle à la réalisation des projets d'investissement ?
- Quel est l'impact de la pandémie « COVID 19 » sur le processus budgétaire de l'établissement public (DTP) ?

Pour répondre à ces questions, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

- La mise en œuvre de la gestion budgétaire au sein des établissements publics, permet une meilleure gestion des ressources, afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés.
- La réalisation d'un projet d'investissement se fait en prenant en considération, les délais de réalisation, ainsi que l'aspect technique du projet, tout en se basant sur les coûts associés.
- La pandémie « COVID 19 » est passée d'une crise sanitaire à une crise financière, ce qui a engendré des déficits budgétaires pour l'Etat, d'où la nécessité de réduire les dépenses au sein des établissements publics.

Pour réaliser notre travail, la démarche à entreprendre se base sur :

- Une recherche documentaire : La technique documentaire nous a permis de comprendre les différents concepts relatifs à la gestion budgétaire et tout particulièrement celle des établissements publics, et cela travers, la consultation des ouvrages, des articles scientifiques et de différents sites internet.
- Un stage pratique : L'enquête de terrain nous a permis d'une part de mettre en pratique les connaissances théoriques, et d'autre part d'examiner le système budgétaire de la direction des travaux publics DTP.

Notre travail sera présenté en trois chapitres : Le premier chapitre sera consacré au cadre conceptuel de la gestion budgétaire et de la performance de l'entreprise. Au deuxième chapitre on s'intéressera à la gestion budgétaire des établissements publics.

Introduction Générale

Dans le troisième chapitre on examinera le cas de la Direction des travaux publics DTP, à travers l'exploitation, des données disponibles, et des différents documents fournis.

Chapitre I
La Gestion Budgétaire et la
performance de l'entreprise

Introduction

Pour que l'entreprise atteigne son objectif de rentabilité, elle doit faire face à l'évolution de son environnement et de son marché. Cela revient, à adapter sa capacité aux différentes sources d'approvisionnement, à prévoir et à planifier. Alors un système de gestion prévisionnelle s'impose pour l'entreprise.

Cette dernière doit mettre en œuvre une gestion budgétaire qui permet à l'entreprise la meilleure connaissance de son potentiel et de son environnement, pour une finalité, de préparer l'entreprise à affronter l'avenir, et donc améliorer sa performance et faciliter la communication entre les différents niveaux. De ce fait, la gestion budgétaire peut être considérée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de gestion

Dans ce chapitre, on s'intéressera dans un premier temps aux notions de base relatives à la gestion budgétaire, puis à celles de la performance de l'entreprise.

Section 1 : Budget et processus budgétaire

L'entreprise au début de son activité a besoin d'un budget pour réaliser ses différentes fonctions et atteindre ses objectifs. C'est pour cela que l'entreprise doit acquérir les meilleures méthodes de gestion.

1.1. Le budget : Rôle, principes d'élaboration et typologie

Le budget est présenté par Paul Leroy-Beaulieu comme « un état de prévoyance des recettes et des dépenses pendant une période déterminée »¹

Caroline SELMER définit le budget comme « un ensemble cohérents d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité »²

Pour Georges LANGLOIS un budget est « l'expression quantitative du programme d'actions proposés par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce

¹ ALBERT Jean-Luc, « Finance publique », édition Dalloz, 9eme édition, Paris, 2015, P42.

² SELMER Caroline, « Construire et défendre son budget », édition Dunod, 2eme édition, Paris, 2009, P02.

programme, il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu feuilles de route pour l'entreprise »³

Toutes ces propositions de définitions du budget aboutissent à la conception suivante : Le budget est l'expression économique des plans d'actions pour l'année avenir afin d'allouer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixé.

1.1.1. Rôle du budget

Dans le cadre de la gestion budgétaire, les budgets⁴ :

- Permettent la mise en œuvre des plans et de la stratégie ;
- Assurent la cohérence sur le court terme de l'ensemble des actions à entreprendre ;
- Représentent un support de communication et de coordination auprès des acteurs de l'entité ;
- Incarnent un instrument de délégations des pouvoirs ;
- Traduisent l'engagement de chaque responsable ;
- Responsabilisent les différents centres de l'organisation ;
- Constituent un moyen de motivation ;
- Fournissent les données de référence de contrôle.

1.1.2. Principes d'élaborations des budgets

GERVAIS préconise globalement six principes de base qui peuvent permettre au système budgétaire d'orienter et de mieux contrôler l'action collective⁵ :

- Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise ;
- Principe de la totalité du système budgétaire ;
- Principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité ;
- Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements ;
- Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel ;
- Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations.

³ LANGLOIS Georges, *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, édition Pearson Education, 3ème édition, France, 2005, P172.

⁴ DUMAS Guy, Daniel LARUE, « *Contrôle de gestion* », édition Lexis Nexis SA, France, 2005, P310.

⁵ GERVAIS Michel, « *Contrôle de gestion* », édition Economica, 7ème édition, Paris, 2000, P275.

1.1.2.1. Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise

Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise. Après avoir élaboré un plan stratégique, et des plans à long et moyen terme, le système budgétaire intervient comme un moyen de mise en œuvre à court terme et un moyen de contrôle de ces plans.

1.1.2.2. Principe de la totalité du système budgétaire

Le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise. En effet, pour que les actions d'une entreprise soient en équilibre les unes par rapport aux autres on ne se contrecarre pas, la définition des missions des différents services est d'une grande importance.

1.1.2.3. Principes de superposition du système budgétaire et du système d'autorité

Le découpage et la présentation des budgets doivent se calquer sur le système d'autorité, c'est-à-dire en fonction de la répartition de l'autorité entre les cadres, car les plans d'actions sont le fait des responsables de l'organisation. Cependant, l'entreprise peut être organisée par services fonctionnels, par produits, par zones géographiques ou par projets.

1.1.2.4. Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements

Ceci revient à dire que l'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires.

Ainsi, chaque chef de service doit chercher à atteindre ses objectifs en se souciant en même temps de l'effet de son action sur les autres départements.

1.1.2.5. Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel

Les bonnes prévisions, les mécanismes impeccables de contrôle budgétaire et la détermination correcte des objectifs ne suffisent pas pour qu'un système budgétaire soit efficace. Cette dernière trouve sa force dans la bonne politique du personnel qui doit s'impliquer avec motivation dans les réalisations des actions selon la logique budgétaire.

1.1.2.6. Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations

Chaque fois que des nouvelles informations significatives apparaissent, une révision budgétaire est nécessaire. Ici donc, la moindre modification de l'environnement n'est pas concernée.

1.1.3. Typologie des budgets

Le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par activité. De ce fait, la mise sous tension des activités de l'entreprise doit être traduite aux termes financiers afin de s'assurer de leur cohérence d'ensembles.

Une fois les différentes prévisions validées par la ligne hiérarchique, chaque fonction de l'entreprise (vente, production, achats,...) procède au chiffrage de ses activités pour l'année avenir.

On distingue trois catégories de budgets ⁶ :

- Les budgets opérationnels ;
- Les budgets financiers ;
- Les budgets des frais généraux.

1.1.3.1. Les budgets opérationnels

- Le budget de vente

Le budget des ventes est la première construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage au volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps de traduire les moyens nécessaires aux services commerciaux.

⁶ ALAZARD Claude , SEPARI Sabine ,« Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P307-341.

Ce programme d'action influe évidemment sur les frais commerciaux et de distribution. Ces données sont regroupés dans un budget appelé « budget des services commerciaux ».

Le travail de prévision des ventes est souvent effectué par un service des études commerciales en collaboration avec le contrôle de gestion.

Ce travail permet la connaissance des possibilités commerciales de l'entreprise et doit permettre à la direction générale de fixer aux services commerciaux les objectifs de l'année à venir.

- Budget de production

Les outils de gestion de la production permettent une gestion et une optimisation de l'organisation du travail et de la production, l'aboutissement de cette mise en œuvre doit conduire à l'élaboration du budget de production : programme chiffré de l'activité productive annuelle.

Ce travail de budgétisation est réalisé en collaboration entre les services techniques productifs et le contrôle de gestion. Pour présenter un plan de production valorisé, l'entreprise utilise les couts standards des produits, ce chiffrage représente l'objectif des services productifs.

Dans ce chiffrage les charges directes et indirectes de production sont éclatées dans le temps (le mois très souvent) et dans l'espace en fonction de la répartition géographique de la production et des responsabilités.

Ces services doivent proposer un plan d'action permettant de respecter, dans les conditions du budget, leurs obligations en matière de production.

Ce plan envisage les variables suivantes :

- Le taux de perte de matières premières
- Le taux de productivité de la main d'œuvre
- Les effectifs
- La sous-traitance en volume (éventuellement)
- L'entretien préventif en taux d'heures perdues,...etc.

- Le budget des approvisionnements

Le budget d'approvisionnement est complètement dépendant des techniques de gestion des stocks, il nécessite que l'entreprise ait déterminé quelles références étaient précisément suivies, quelle en serait la consommation attendue sur l'année et quel type de gestion des stocks serait pratiqué : gestion calendaire ou gestion à point de commande.

Ces éléments arrêtés, un chiffrage des achats est possible qui est toujours complété par des prévisions en date de commande, de livraison et de consommation.

En effet, cette budgétisation doit faire apparaître, dans le temps, c'est-à-dire chaque mois, l'échelonnement des prévisions en termes de commande, de livraison, de consommation et de niveau de stock.

Ce travail doit être effectué sous deux formes :

- En quantité : sous cette forme, le budget offre plus d'intérêt pour les services d'approvisionnement qui devront contrôler son suivi.
- En valeur : les quantités précédentes sont valorisées par un coût unitaire standard.

1.1.3.2. Les budgets financiers

Ces budgets concernent essentiellement deux approches qui peuvent sembler opposées, l'investissement et la trésorerie.

En effet, l'investissement s'inscrit dans une perspective à moyen ou long terme, la trésorerie traduit les conséquences à court terme d'encaissements des décisions dans le cadre des budgets opérationnels.

- Le budget des investissements

L'investissement se définit comme l'affectation de ressources à un projet dans l'espoir d'en retirer des profits futurs, c'est un détour de production.

Les choix des investissements d'aujourd'hui seront donc ressentis dans le futur et conditionnent l'évolution à long terme de l'entreprise, ainsi l'investissement est un pari sur l'avenir.

Au sein du système de contrôle de gestion, des procédures existent qui permettent de sélectionner, d'autoriser et de contrôler ces investissements.

L'objectif de ces procédures peut être de :

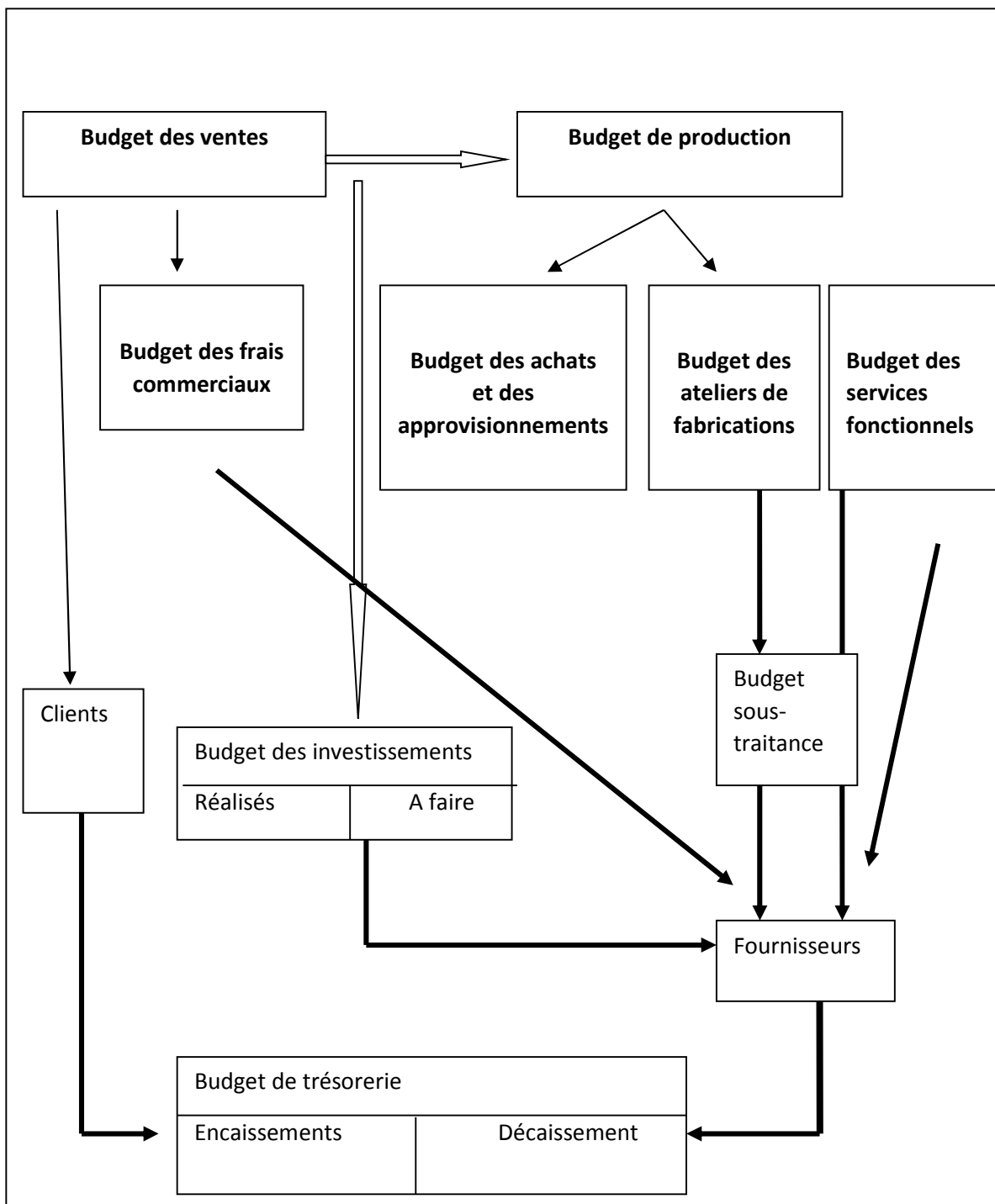
- Choisir entre des projets alternatifs dans un domaine où les décisions ne peuvent pas ou peu s'appuyer sur des phénomènes d'apprentissage et où les univers dans lesquels positionne la décision sont incertains : les outils à la décision peuvent aider le gestionnaire dans ses choix.
- S'assurer que les projets d'investissement proposés par les responsables opérationnels sont cohérents avec le développement à long terme et la stratégie de l'entreprise c'est l'objet du plan de financement.
- Vérifier la validité des projets sur les plans commerciaux, techniques, financiers, et légaux pour en cerner les avantages et les risques et en déterminer la rentabilité : c'est le but des méthodes d'évaluation des investissements.
- Suivre la mise en œuvre des investissements pour faire respecter les prévisions de dépenses telles qu'elles sont budgétées dans le budget des investissements.

- **Le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissement et en décaissement, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires.

Il ne peut donc être établie qu'une fois l'ensemble de la démarche budgétaire d'un exercice élaboré et les différents budgets approuvés.

Schéma n°1 : Budget de trésorerie



Source : ALAZARD Claude SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris 2010, P341.

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à deux impératifs :

- S'assurer d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements en vue de mettre en place, préventivement, des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidité pour un ou deux mois ;
- Connaitre le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et le disponible tels qu'ils figurent dans le bilan prévisionnel.

1.1.3.3. Le budget des frais généraux

Le budget des frais généraux ou de synthèses comprend essentiellement les charges fixes. Les frais généraux recouvrent des postes de dépenses très variable d'une entreprise à l'autre : des frais discrétionnaires (produits ou prestations achetés à l'extérieur : fourniture, frais de déplacement, téléphonie...) et des dépenses globales des fonctions le plus souvent à caractère administratif (comptabilité, service généraux, ressources humaines...) ⁷

1.2 Le processus budgétaire

Le processus budgétaire a été analysé en contrôle de gestion sous un angle à la fois instrumentale et interactif. En s'appuyant sur le modèle interactif, cette communication a pour objet de caractériser les jeux d'interactions organisationnelles exercées par les acteurs lors du processus budgétaire.

1.2.1. Définition et objectifs du processus budgétaire

1.2.1.1. Définition

Le processus budgétaire est une série d'activité ordonnée, qui permettent d'apprécier la réalisation d'un budget. « Classiquement, le processus de budgétisation peut être vu avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondants au découpage de l'entreprise en centres de responsabilités » ⁸.

⁷ SELMER Caroline, Op.cit, P110.

⁸ LÖNING Hélène et al, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008, P95.

Le processus budgétaire représente ce que fait l'entreprise. A ce titre, un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe. Il peut ainsi comprendre des activités réalisées par différents services ou différentes entités, on dit que le processus est transversal.

1.2.1.2. Objectifs

L'objectif que vise le processus budgétaire, est la mise en place d'un réseau de budgets qui couvre toutes les activités de l'entreprise, et respecte l'interaction existante entre les sous-ensembles qui la constituent. Dans le cadre du processus budgétaire, les objectifs sont définis annuellement par la direction générale. D'après Boisvert (2007,12) le processus budgétaire avait aussi pour objectif de gérer et de responsabiliser les employés. Il pouvait également être perçu comme un facteur de satisfaction⁹.

1.2.2. La planification budgétaire

La planification peut être considérée comme un système de données sur le futur d'une entreprise, tel qu'il est désiré par les responsables de la direction générale. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans le plan à horizon de plus en plus restreint¹⁰.

1.2.2.1. Le plan stratégique

Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie à savoir :

- Les marchés/les produits/technologies de l'entreprise.
- Les grands objectifs de cette dernière et les principaux choix.
- Les moyens pour les atteindre : croissance interne, externe, zone géographique à privilégier...etc.

⁹ OUEDRAOGO Yves-Léon, « Diagnostic de la gestion budgétaire : Cas de la SONATEL », Mémoire de master professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre Africain d'études supérieures en gestion, 2010-2012, P17.

¹⁰ ALAZARD Claude SEPARI Sabine, Op.cit, P232-233.

Le plan stratégique est élaboré à la suite d'une étude prises des forces et des faiblesses de l'entreprise et de son environnement. Il retrace les différentes étapes souhaités de devenir de l'entreprise, le plan est établi sur un horizon à moyen terme (3 à 5 ans).

Le plan est élaboré par la direction générale avec la confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise, comme tout programme d'action, il doit être porté à la connaissance des responsables des unités décentralisés, puisqu'il doit servir de cadre à leur action et leur permettre des propositions de mise en œuvre qui seront intégrés dans le plan opérationnel, il s'agit le plus souvent d'un texte qui exprime les orientations générales.

1.2.2.2. Le plan opérationnel

Le plan opérationnel est élaboré en accord ou sur proposition des centres de responsabilités, il représente de 2 à 3 ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie.

Cette programmation s'articule pour chaque fonction en :

- Une planification des actions ;
- Une définition des responsabilités ;
- Une allocation des moyens financiers, humains et/ou techniques.

Il conduit à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects conjugués de sa viabilité, de sa rentabilité et de son financement, c'est pourquoi il se subdivise, parfois en plusieurs plans partiels :

- Plan d'investissement ;
- Plan de financement ;
- Document de synthèse » prévisionnels
- Plan de ressources humaines.

Il constitue un passage obligatoire entre le plan stratégique et les budgets qui organisent l'activité.

1.2.3. Procédures d'élaboration du budget

Dans des situations où le cycle budgétaire coïncide avec l'année civile, les opérations concourant à l'établissement des budgets commenceront dès août-septembre. Ceci permettra la disponibilité de l'ensemble des documents pour le début de l'exercice. Notons que la structure de l'entreprise doit être décentralisée car la préparation des budgets engage un dialogue entre les principaux responsables. Ainsi, le cycle budgétaire peut se décomposer en six phases¹¹ :

- Rappel ou détermination des objectifs de la firme pour l'année avenir ;
- Réalisation d'études préparatoires ;
- Simulation des différents projets de budgets ;
- Choix de l'un d'entre eux : le pré-budget ;
- Construction et discussions des budgets détaillés ;
- Elaboration des prévisions définitives.

1.2.3.1. Prendre connaissance des objectifs pour l'année civile

Tant que les objectifs à atteindre ne sont pas connus, la procédure de détermination des budgets ne peut donc démarrer.

Si l'entreprise dispose d'un plan à moyen terme, les arbitrages ont déjà été effectués et les décisions prises : il suffit de reprendre les buts qui ont été approuvés pour la première année du plan. Si ce n'est pas le cas, la direction générale doit d'abord réfléchir aux orientations qui seront les siennes pour la période. Mais avant de prononcer, elle peut aussi attendre de voir ce que donnent les premières esquisses budgétaires.

1.2.3.2. Réaliser des études préparatoires

La phase des études préparatoires part d'une étude économique générale, analysant l'évolution de la conjoncture globale pour l'année avenir et son incidence sur l'entreprise.

Cette étude de conjoncture est suivie d'un certain nombre d'autres analyses :

¹¹ GERVAIS Michel , Op.cit, P281.

- Etudes de marchés approfondies (estimation des ventes, prévision des ventes des autres produits en fonction de la politique commerciale) ;
Prévisions des normes commerciales qui en découlent ;
- Examen des investissements ;
- Prévision des conditions sociales.

Il faut toujours associer les services opérationnels à cette phase préparatoire pour accroître leur information et les motiver de plus.

1.2.3.3. Elaborer des projets de budgets

A partir des données des études préparatoires et l'hypothèse de prix (prix de vente, prix d'achat, salaires horaires...) le service concerné va estimer, par des grandes masses, les résultats possibles pour l'année à budgéter. Il s'agit en effet de savoir si les objectifs envisagés sont susceptibles d'être atteints.

Cette mission oblige à tester différents scénarios, à construire plusieurs projets de budgets et si on utilise un modèle de simulation informatisé, on évite des calculs fastidieux.

Au terme de ces analyses, si les objectifs semblent irréalistes, la direction générale devra les réviser à la baisse.

1.2.3.4. Choisir le pré-budget

Lorsque la simulation est achevée, plusieurs projets sont généralement admissibles. Il revient alors à la direction générale réunie pour la circonstance en comité budgétaire, de choisir celui qui lui apparaît le meilleur. Ce projet prend le nom de pré budget.

1.2.3.5. Construire et négocier des budgets détaillés

La procédure la plus fréquemment utilisée pour y parvenir est la suivante :

- Les dirigeants du haut de la hiérarchie cernent les conséquences du pré-budget sur le fonctionnement de leur département, de façon à déterminer un objectif quantifié pour les responsables du niveau hiérarchique immédiatement inférieur.

- Le processus est ensuite répété jusqu'aux niveaux les plus bas de la hiérarchie et, à l'issue de ce mouvement descendant, tous les responsables dotés d'un objectif spécifique et quantifié et d'hypothèses à retenir pour construire leur budget.
- Sur cette base, chaque dirigeant définit un plan d'action permettant d'atteindre l'objectif fixé et traduit les conséquences financières de ce plan dans un budget.
- La redentée progressive des documents et des informations qui en résultent peut alors être envisagée. A chaque niveau, le supérieur hiérarchique évalue les propositions des budgets de chacun de ses subordonnés.
- Une discussion s'instaure entre eux et au terme de celle-ci : soit le supérieur convie le responsable à travailler certaines hypothèses du plan d'action, soit il approuve le budget proposé, sous réserve de son acceptation par la direction générale.

Cette négociation prend 2 à 3 mois, animée par le service de contrôle de gestion qui joue un rôle d'animer, de conseiller, de proposer éventuellement sa médiation, mais jamais d'imposer un budget.

1.2.3.6. Elaborer les prévisions définitives

Les discussions de la phase précédente terminée, il faut maintenant reprendre le projet budgétaire initial et y intégrer les réajustements intervenus.

Ce travail revient à consolider les budgets détaillés. Bien évidemment le budget d'ensemble qui en résulte devra être approuvé par la direction générale.

1.2.4. Exécution du budget

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

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

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

- La ventilation des dotations budgétaires par centre de responsabilité (ou par projet) ;

Chapitre I La Gestion Budgétaire et la performance de l'entreprise

- La mensualisation des budgets ;
- La définition des délégations à accorder au différents responsables de centre (ou de projet) pour l'exécution de leur budgets (crédits délégués)¹²

L'exécution de tous les budgets se traduit par :

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

Le suivi budgétaire est périodique, lorsque chaque responsable budgétaire rend compte à sa hiérarchie des valeurs réalisées de son département par le système de reporting (rapport ou compte rendu mentionnant les écarts significatifs observés et les propositions des mesures de corrections).

Les données budgétaires des différents rapports sont alors centralisées, mensuellement et/ou trimestriellement des réunions de suivi budgétaire se tiennent regroupant autour du contrôleur de gestion des responsables de la hiérarchie.

Ainsi l'application des procédures réglementaires par les réseaux budgétaires et la production d'informations rapides et fiables doivent permettre l'exercice du contrôle budgétaire.

Les budgets sont parmi les outils les plus utilisés pour planifier et maîtriser la gestion des organisations. La méthode budgétaire donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités, elle leur permet d'anticiper les problèmes. L'élaboration d'un budget permet de refléter la sante financière d'une entreprise

Section 2 : La gestion budgétaire

La gestion budgétaire consiste à établir des programmes d'actions chiffrées, elle traduit l'engagement des responsables. Ce mode de peut être perçu comme un outil de motivation (atteindre un objectif) et comme un outil de sanction (respecter la norme).

¹² AYITE AYI-KUTU Alvine Ayélé Kynach, « Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE), Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012, P23-24.

2.1. Définition et importance de la gestion budgétaire

2.1.1. Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés¹³.

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »¹⁴.

La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par¹⁵ :

- La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- la participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

Enfin, la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminé.

¹³ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, 2emeédition, Paris, 2010, P225.

¹⁴ FORGET Jack, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2005, P09.

¹⁵ DORIATH Brigitte , « Le contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, Paris, 2008, P01.

2.1.2. Importance de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :

- Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement.
- Une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures, en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre.
- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ses objectifs.
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage ¹⁶

2.2. Conditions préalables à l'installation d'une gestion budgétaire efficace

Mettre en place un système de gestion budgétaire dans une entreprise, entraîne des changements majeurs au sein de cette dernière. Par ailleurs, nous savons que tout changement majeur ou toute introduction de méthodes nouvelles au sein d'une organisation, nécessite des moyens nouveaux, une organisation (structuration) nouvelle et notamment une préparation psychologique du personnel pour éviter toute réticence de la part de ce dernier.

L'ensemble de ces conditions préalables peuvent être regroupées sous trois rubriques ¹⁷:

- Conditions relatives à l'organisation générale de l'entreprise ;
- Conditions matérielles ;
- Existence ou création d'un environnement psychologique favorable.

2.2.1. Conditions relatives à l'organisation générale d l'entreprise

Le bon fonctionnement d'un système budgétaire exige en général la résolution préalable de multiples problèmes d'organisation interne. Ces problèmes tiennent pour la plupart à l'inadéquation des structures en place.

¹⁶ KHERRI Abdenacer, cours : « Gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012, P02.

¹⁷ <https://d1n7iqs260b2a.claudfrond.net>. Consulté le 20/05/2021.

L'introduction de la méthode budgétaire va donc se traduire le plus souvent par un aménagement ou une refonte des structures existantes au sein de l'entreprise.

2.2.1.1. Nécessité de diviser l'entreprise en fonction homogène

Étant donné que la gestion prévisionnelle est basée sur l'analyse des écarts, l'entreprise doit être organisée de telle sorte qu'elle permette de mettre un objectif déterminé à la charge, exclusivement, d'une personne ou d'un groupe de personnes.

Cet impératif n'est satisfait que si tout chevauchement de responsabilité est exclu. Pour ce, il y a lieu de définir de façon très précise les fonctions de l'entreprise.

2.2.1.2. Nécessité de décentraliser les structures de l'entreprise

L'objectif de cette décentralisation est de permettre une précision dans les prévisions.

En effet, la prévision doit être détaillée, ceci implique que tous les services et sous-services soient concernés pour une part par les budgets. Cette précision dans le détail n'est concevable que si la direction de l'entreprise délègue ses prérogatives, que s'il y a à la tête de chaque service de l'entreprise, une personne responsable de l'établissement de sa part du budget et de sa réalisation.

Déléguer une responsabilité c'est, pour le supérieur hiérarchique, confier à un subordonné la mission d'atteindre des objectifs en lui laissant une certaine liberté dans la conduite des opérations en vue de la réalisation de ces objectifs.

2.2.2. Conditions matérielles

Ces conditions se résument en trois (03) catégories :

- Nécessité de se baser sur une comptabilité suffisamment détaillée ;
- Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans le temps ;
- Nécessité de disposer d'informations de qualité.

2.2.2.1. Nécessité de se baser sur une comptabilité suffisamment détaillée

Partant du fait que les budgets sont tributaires des informations fournies par la comptabilité, notamment la comptabilité analytique, l'organisation comptable de l'entreprise doit correspondre à l'organisation budgétaire.

Exemple, dans une entreprise, les sections homogènes dans lesquelles sont regroupés les frais indirects peuvent ne pas correspondre à la notion de section budgétaire (centre de responsabilité).

Dans ce cas, pour satisfaire les besoins budgétaires, on sera amené soit à remanier la structure comptable existante, soit à lui superposer une nouvelle structure comptable par responsabilités coïncidant avec le découpage budgétaire.

2.2.2.2. Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans le temps

Dans les entreprises industrielles, le budget est généralement annuel, alors que dans les entreprises commerciales, il est souvent trimestriel, Pour délimiter cette période, il faut tenir compte de plusieurs facteurs :

- le délai de rotation des stocks,
- les variations saisonnières,
- la durée de la période fiscale,
- la durée du cycle (processus) de production.

Dans la plupart des cas, la période retenue est l'exercice comptable, étant entendu que cette période doit être subdivisée en sous-périodes d'égales durées (mois).

2.2.2.3. Nécessité de disposer d'informations de qualité

Du fait que toutes les prévisions de l'entreprise seront basées sur les informations qu'elle aura recueillies, ces dernières doivent remplir certaines conditions. Elles doivent être objectives, précises, vérifiables, fiables et récentes.

2.2.3. Existence ou création d'un environnement psychologique favorable

Une gestion budgétaire efficace exige la participation active de tous les acteurs de l'entreprise. L'expérience montre qu'une participation n'est véritablement effective que dans la mesure où elle n'est pas imposée autoritairement ; elle doit se baser sur une adhésion volontaire, une conviction personnelle, et non sur un système de contrainte et de sanctions négatives.

La gestion budgétaire ne saurait se développer que dans un environnement particulièrement réceptif et ouvert.

Autrement dit, elle nécessite une véritable préparation psychologique sans laquelle, les conditions précédentes seraient Insuffisantes.

2.3. Les étapes de la gestion budgétaire

La définition de la gestion budgétaire fait apparaître trois phases dans le processus budgétaire¹⁸: la prévision, la budgétisation et le contrôle.

2.3.1. La prévision

C'est prévoir en quelque sorte ou connaître d'avance. On définit la prévision comme une attitude volontariste (politique de choix ou d'un engagement pour l'avenir), scientifique (statistique) et collective face à l'action future.

La prévision est un plan d'activité, permettant d'établir, pour la période considérée, un programme d'action, une norme, en se basant sur de nombreuses simulations, des informations internes et externes.

Les tâches des prévisions concernent :

L'idée à l'élaboration d'objectifs et leur traduction en terme financier ;

- Définition des moyens à engager pour chaque objectif.

¹⁸ MEYER Jean, « Gestion budgétaire », édition Dunod, 8ème édition, Paris, 1979, P22-28.

2.3.2. La budgétisation

La budgétisation est l'inscription dans les budgets, des données résultantes des prévisions.

C'est aussi l'ensemble des recettes et des dépenses d'un budget et la traduction de ces objectifs en terme financier.

La budgétisation est liée à l'horizon de planification, à l'objectif visé et aux moyens mis en œuvre.

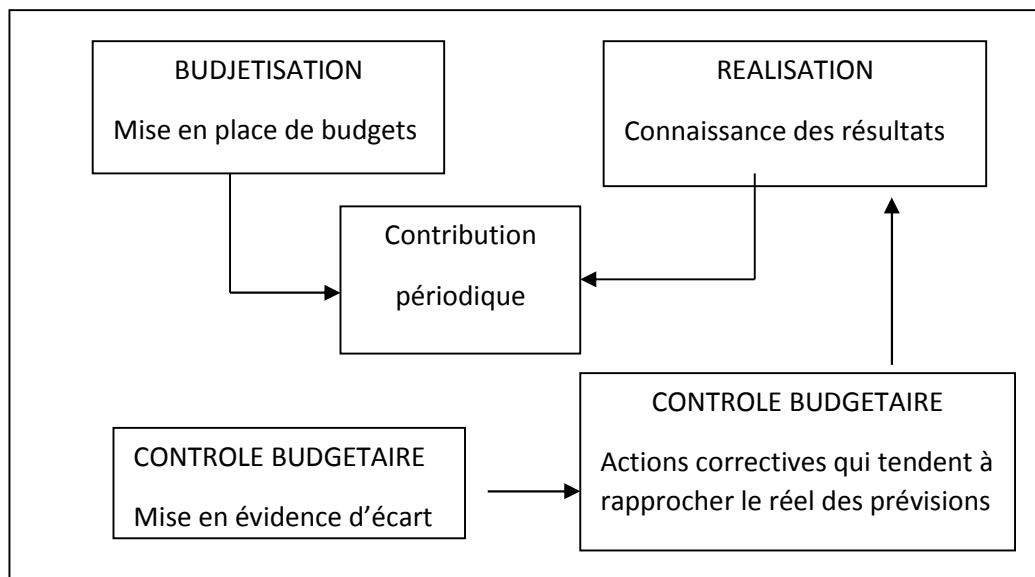
2.3.3. Le contrôle budgétaire

Il constitue la dernière étape de la gestion budgétaire (il est utilisé pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs en terme financier). Il est nécessaire de comparer régulièrement les revenus et les dépenses réelles par rapport aux revenus et dépenses budgétés. Pour cela il faut être capable de préparer un rapport d'analyse des écarts qui montrera mois après mois, dans quels domaines les dépenses sont trop élevées, à quels domaines ou à quels projets n'a pas été consacré suffisamment d'argent.

Afin de pouvoir réaliser un rapport d'analyses des écarts et les projections des marges brutes d'autofinancement, il faudra détailler le budget général en budget mensualisé.

Il consiste aussi à un suivi des budgets et une comparaison permanente entre les résultats réels et les prévisions chiffrées, afin de rechercher les causes des écarts et d'informer les différents niveaux hiérarchiques pour prendre les mesures correctives nécessaires et apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Schéma n°02 : La démarche Budgétaire



Source : ALAZARD Claude SEPARI Sabine, «contrôle de gestion, manuel et application», 27^{ème} édition, DUNOD, Paris, P275.

2.4. Intérêt et limites de la gestion budgétaire

2.4.1. Intérêt de la gestion budgétaire

La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise. Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels. Et elle force à la coordination des actions¹⁹.

2.4.2. Limites de la gestion budgétaire

La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels.

Cependant, la gestion budgétaire présente certaines limites où, la désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation, faisant ressortir l'intérêt

¹⁹ DORIATH Brigitte, Op.cit, P03.

de la gestion budgétaire doit motiver le personnel. Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ». La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de créativité.

À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.

Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions²⁰.

Section 3 : La performance de l'entreprise

La survie d'une entreprise passe nécessairement par l'amélioration de sa performance. Donc le contrôle de gestion peut être perçu comme amélioration des performances économiques de l'entreprise. Il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens.

3.1. Définition de la performance

Selon philipe LORONO : « la performance dans une entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur –coût »²¹

Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui interviennent généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

La valeur est le reflet d'un jugement porté par les clients, sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise.

Cependant, le couple « valeur –coût » n'apparaît que lorsque les produits et les services sont mis en vente. Il apparaît donc trop tard pour aider à piloter les activités de l'entreprise, alors pour contribuer à l'amélioration du couple « valeur –coût ».

²⁰ DORIATH Brigitte , Op.cit, P03

²¹LORINO Philippe, « méthodes et pratiques de la performance », 3ème édition d'organisation, Paris, 2003,P09.

Il faut d'abord traduire ce couple en éléments dépréciation plus tangibles c'est-à-dire décrire en termes globaux comment l'entreprise dans son ensemble crée de la valeur en offrant quel produit et services, à quels clients, il faut donc traduire le couple « valeur – coût » en objectif stratégique plus concret et d'en concevoir les évolutions futures, c'est à partir de ces objectifs stratégiques qu'on tentera de définir des règles d'action concrètes dans les activités de l'entreprise.²²

3.2. Les caractéristiques de la performance :

Il y'a trois caractéristiques fondamentales de la performance²³ :

- ✓ Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :

La performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérentes entre elle, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétence du personnel, technologie, organisation, fournisseur, etc).

- ✓ Elle s'apprécie par une comparaison :

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non, la comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépassé les concurrents.

- ✓ La comparaison traduit le succès de l'action :

La notion de performance étant positive.

3.3. Les composants de la performance :

L'économie, l'efficacité, l'efficience sont des notions utilisées pour exprimer la performance²⁴ :

- ✓ L'économie : consiste à se procurer les ressources nécessaire au moindre coût.

²² WWW. Performancezoom.com, consulté le 06 mai 2021.

²³ DORIATH Bigitte et GOUJET Christian, op.Cit, p172.

²⁴ Idem.

- ✓ L'efficacité : désigne la capacité à réaliser l'action attendue, à obtenir le résultat recherché, une action efficace est une action qui atteint exactement ses objectifs.
- ✓ L'efficience : c'est la capacité de minimiser les moyens employés pour réaliser une action attendue.

3.4. Les indicateurs de la performance

La vision transversale par processus demande une autre mesure de performance. La mesure de la performance structurée autour d'une vision traditionnelle de l'efficience est évaluée par les indicateurs uniquement monétaires, codifiés dans la procédure budgétaire, il faut donc redéfinir la notion de performance et celle de sa mesure.

La performance devient multicritère, elle doit intégrer des aspects de coûts de délais, de qualité prestation et de participation à la valeur, elle doit exprimer les efforts de l'ensemble des activités qui concurrent au processus, elle est devenue inter fonctions.

Sa mesure doit inciter à développer les comportements cohérents avec les objectifs stratégiques et d'éviter les effets pervers du positionnement de certains indicateurs.²⁵

3.4.1. Définition de l'indicateur de la performance :

Un indicateur est une information, ou un regroupement d'information précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.²⁶

3.4.2. Les qualités d'un l'indicateur de la performance :

Il mesure bien l'enjeu ou quel on s'attache, il est clairement relié à l'objectif poursuivi aux décisions à prendre.

- ✓ Contrôlable : il porte directement sur le domaine d'action du ou des responsables aux quels il s'adresse.
- ✓ Ponctuel : il est disponible en temps voulu, ce qui peut être très rapide ou non, selon la dynamique du domaine concerné.

²⁵ALAZARD Claude, SEPARI Sabine ,op.Cit, P594.

²⁶ Idem, P643.

- ✓ Fiable : il ne porte d'erreur de production, ce qui suppose qu'il repose sur des procédures véritables, traçabilité des éléments qui le composent.
- ✓ Compréhensible : il est facile à comprendre et à interpréter, ce qui conduit souvent à privilégier des indicateurs directement les enjeux opérationnels.
- ✓ Normalisé : il permet des comparaisons dans le temps et dans l'espace, entre unité comptable.²⁷

3.4.3. Les qualités d'un l'indicateur de la performance :

Les fonctions des indicateurs sont multiples²⁸ :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- Evaluation d'une action ;
- Diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- Veille et surveillance d'environnement et de changement.

3.4.4. Le rôle de l'indicateur de la performance :

- Le pilotage : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements, mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt la tendance actuelle donnée aux indicateurs.
- Indicateur d'alerte ; un indicateur pour pointer un seuil, un dépassement d'une variable de manière rapide et simple.
- Indicateur d'équilibration : un indicateur pour constater un état, un degré d'avancement par rapport à un objectif.
- Indicateur d'anticipation : un indicateur pour donner une tendance future, ou une simulation d'une variable.

C'est pourquoi, il est possible de résumer le caractère des indicateurs utilisés aujourd'hui pour être des indicateurs de performance globale, ils sont plutôt synthétiques et ponctuels, financiers, de progression et de pilotage.²⁹

²⁷DEMEESERE.René et ALL, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » 4eme édition, DUMOD, PARIS, 2009, P86.

²⁸, ²⁸ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine op. cit, P 643.

²⁹ Idem.

3.4.5. Les types d'indicateurs pour mesurer la performance d'une entreprise :

La performance joue un grand rôle dans la gestion d'une entreprise, pour réaliser ses objectifs, il existe deux types d'indicateurs, financier et non financier.

3.4.5.1. Les indicateurs financiers :

Les indicateurs financiers sont un outil employé pour déterminer la santé financière d'une entreprise, ils offrent la possibilité de comparer les prestations d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité.³⁰

a. Le taux de rendement des capitaux investis (ROI)

Le taux de rendement des capitaux investis est expliqué par le rapport entre une évaluation comptable du résultat et une évaluation comptable des capitaux investis

$$\text{Taux de rendement des capitaux investis} = \text{Résultat} / \text{Capitaux investis}$$

b. Le taux de modalité financière : (ROE)

Le taux de modalité des fonds propres ou ratio de rentabilité financière, permet de comparer les performances de l'entreprise, à la rentabilité attendue par les actionnaires, et donc d'apprécier son attractivité financière.

$$\text{Taux de rentabilité financières (ROE)} = \text{Résultat net} / \text{capitaux propre de l'entreprise}$$

Le model de la valeur économique ajoutée :

Il vise à mesurer la performance nette, prenant en compte le cout total des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, dettes et fonds propres.

$$\text{Valeur économique ajoutée} = \text{Résultat net d'impôt- (le coût du capital résultat x immobilisations nette)} + \text{besoin de fond de roulement (BFR)}$$

3.4.

³⁰ GIRAUD Françoise et all, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » édition GUALI NO, Paris, 2004,P76-80.

5.2. Les indicateurs non financiers :

Sont des indicateurs non quantifiables et non chiffrables, ils permettent de mieux concilier le contrôle de gestion avec la stratégie d'une part et l'opération d'autre part.

Aussi, un bon, système de pilotage, doit faire apparaître les indicateurs non financiers les plus pertinents qui sont relatives³¹ :

- A la qualité des produits ;
- Aux respects des délais ;
- A la valeur perçue par client ;
- A l'exactitude des demandes : nombre total de commande expédiées sans erreur.

Les critères de performance sont appréciés grâce à un ou plusieurs indicateurs :

Tableau N°01 : Exemple de critères et d'indicateurs :

Tableau N° :		Critères et indicateurs
Critères	Indicateurs	
Qualité des produits	<ul style="list-style-type: none">- Taux de rebuts- Nombre de réclamation clients- Coût des opérations du service après vente	
Flexibilité	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de lots produits pendant une période- Temps de réglage et de chargement d'une machine ou d'une ligne de production- Délai entre la commande et al livraison	
Fiabilité de la livraison	<ul style="list-style-type: none">- Délai de livraison- Nombre de liaison hors délai- Nombre de retours	
Productivité	<ul style="list-style-type: none">- Production en valeur/nombre d'heur de main d'œuvre- Valeur ajoutée/effectifs employés	
Sécurité	<ul style="list-style-type: none">- Nombre d'accidents du travail- Nombre d'arrêt liés à un accident- Nombre d'heures perdues.	

Source : DORIATH Bigitte et GOUJET Christian,op.Cit, P174.

³¹ LORINO Philippe, « Méthode et pratiques de la performance » ; 3ème édition d'organisation ; Paris, 2003,P135.

Conclusion

Le budget étant l'un des outils financiers de mesure de la performance. Les entreprises doivent par conséquent mettre en place des budgets adaptés aux objectifs qui leur sont assignés. Cependant, pour y arriver, le management de entreprise doit disposer d'un dispositif de contrôle budgétaire fiable afin d'assurer l'efficacité et l'efficience.

L'efficacité de la gestion budgétaire réside, d'une part dans la pertinence de l'élaboration c'est-à-dire une conception ou une évaluation rationnelle des budgets et, d'autre part dans le dynamisme du suivi et du contrôle pendant et après l'exécution ou la réalisation des prévisions.

Chapitre II
La Gestion Budgétaire des
établissements publics

Introduction

Un établissement public administratif est une personne morale de droit public, dotée de l'autonomie financière et de la personnalité juridique, ayant reçu de l'Etat un patrimoine d'affectation en vue de réaliser une mission d'intérêt général ou d'assurer une obligation de service public.

Le budget est l'ensemble des crédits, repartis annuellement en recettes et en dépenses selon des règles précises, pour le fonctionnement des établissements publics et la mise en œuvre de leur programme d'activités. « La gestion budgétaire englobe les opérations de programmation, de l'évaluation des besoins et de l'exécution des crédits »³². Elle doit obéir à des dispositions législatives et réglementaires définies dans le cadre des principes de la comptabilité publique, pour la prise en charge de ces missions et pour atteindre les objectifs fixés, le service financier d'un établissement public doit être structuré de manière à aider le premier responsable de l'établissement et ses collaborateurs concernés de prendre une décision.

Dans ce chapitre, nous proposons la présentation de la gestion budgétaire des établissements publics.

Section 1 : Budget de l'Etat

Dans un premier temps, nous intéresserons au budget de l'Etat. Ensuite, nous présenterons, la procédure de préparation et de l'adoption du projet, puis celle de son exécution et de son contrôle.

Le budget général de l'Etat apparaît à l'intérieur de la loi de finance et contient les prévisions de recettes et les autorisations de dépenses de fonctionnement et d'équipements publics à caractère définitif. Nous allons définir le budget selon la loi de finance et présenter les différents principes du budget de l'Etat et le contenu du budget d'un établissement public.

³²MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, guide budgétaire et comptable du gestionnaire de la sante public. Page 15-16.

1.1. Définitions du budget

En Algérie, le budget de l'Etat est défini par des lois, notamment :

La loi n° 84-17 du 07 juillet 1984, relative aux lois de finances, qui dispose dans son article 6 que « les recettes et les dépenses définitives de l'Etat, fixées annuellement par la loi de finances et réparties selon les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, constituent le budget général de l'Etat »³⁴. Et la loi n° 90-21 du 15 août 1990, relative à la comptabilité publique, définit dans son article 3 que « Le budget est l'acte qui prévoit et autorise pour l'année civile, l'ensemble des recettes, des dépenses de fonctionnement et des dépenses d'investissements dont les dépenses d'équipements publics et les dépenses en capital »³³

Le budget est également défini comme « le document ou l'ensemble de documents dans lequel sont prévues et autorisées les ressources et les charges des organismes publics »³⁴.

Il est d'abord un acte de prévision, différent des comptes (compte administratif, compte de gestion...) qui traduisent l'activité financière réelle. Il impose une préparation matérielle avant son exécution selon un format prédéterminé. Cet acte de prévision est une obligation faite aux personnes morales de droit public d'établir cet état de prévisions. Le budget est également un acte d'autorisation préalable donnée par l'autorité délibérante à l'autorité exécutive ou, plus généralement, par l'autorité politique à l'administration, c'est-à-dire le fruit de la préparation budgétaire de l'exécutif doit être approuvé par le législatif.

1.2 Principes du budget de l'Etat

Etudier la forme du budget, c'est examiner comment se présente le document. Le budget de l'Etat est établi suivant un certain nombre de principes. Les budgets des établissements publics sont soumis aux mêmes principes que le budget de l'Etat.

1.2.1. L'autorisation préalable

« La règle de l'autorisation préalable (ou autorisation parlementaire) signifie que d'une part, la loi de finances doit être adoptée par le parlement (assemblée populaire

³³ JORADP N° 28 DU 10.07.1984, Page 703.

³⁴ JORADP N° 35 DU 15.08.1990, Page 978.

nationale et conseil de la nation) avant le premier janvier et d'autre part, l'autorisation doit précéder les opérations d'exécution »³⁵

1.2.2. Le principe de l'annuité

« Principe de droit budgétaire selon lequel les autorisations de dépenses et les prévisions de recettes ne sont valables que pour une année ».³⁶

Les autorisations budgétaires sont données pour un ensemble de dépenses et de recettes correspondant aux besoins d'une année. Cela implique qu'après ce délai, il est interdit d'engager une dépense ou de percevoir une recette jusqu'à nouvelle autorisation. Le budget doit donc, être établi chaque année et exécuté au cours de cette même année.

1.2.3. Le principe de la spécialité des crédits

« Le principe de la spécialité des crédits signifie que les crédits prévus et autorisés dans le budget ne constituent pas une masse globale permettant de faire face indifféremment aux dépenses mais une série de crédits correspondant à une opération précise avec un montant fixé »³⁷. Cette règle concerne la présentation, mais surtout l'exécution des dépenses publiques. Les crédits accordés sont affectés et spécialisés par chapitre et section budgétaire selon la nature et la destination des dépenses à réaliser. En fait, dans une conception stricto sensu de cette règle, les crédits budgétaires inscrits à un chapitre ou à une section ne peuvent être utilisés dans un autre chapitre ou dans une autre section.

1.2.4. Le principe de l'unité et de l'universalité

« On distingue habituellement les règles d'unité et d'universalité du budget. Les deux règles ne sont principalement pas distinctes car elles expriment une même idée sous aspects différents »³⁸

³⁵ LUC Saïdj et JEAN-LUC Albert, « Finances publiques », 5ème édition, Dalloz, Paris, 2007, Page 67.

³⁶ RADP, Ministère des Finances, Direction générale du budget, Manuel de contrôle de dépenses engagées, 2007, Page 9.

³⁷ RADP, Ministère des Finances, Direction générale du budget, Manuel de contrôle de dépenses engagées, 2007, Page 6, Page 12.

³⁸ TROTABAS Louis et COTTERET Jean-Marie, « Droit budgétaire et comptabilité publique », 5ème édition, Dalloz, Paris, 1995, Page 60.

D'un côté, l'unité du budget requiert la présentation de l'ensemble des recettes et des dépenses budgétaires dans un seul document et de l'autre, l'universalité nécessite la présence de toutes les dépenses et de toutes les recettes dans ce document.

Loin d'être indépendantes, ces deux formules sont donc bien complémentaires d'une même idée. Le budget est une addition qui doit réunir chacun des éléments de dépenses et de recettes sans aucune omission ni contraction (la règle d'unité). La règle d'universalité se traduit en comptabilité par l'unité de caisse.

1.2.5. Le principe de la sincérité

« Ce principe commande l'application de bonne foi des règles et procédures en fonction de la connaissance que les responsables doivent avoir de la réalité et implique des informations adéquates, loyales, claires et complètes. Au plan budgétaire, la sincérité interdit toute sous-estimation des dépenses ainsi que toute surévaluation des ressources »³⁹

1.2.6. Le principe de l'équilibre

L'équilibre budgétaire signifie l'égalité entre les dépenses publiques et les ressources définitives prévues pour les financer, c'est-à-dire les ressources autres que l'emprunt, les moyens de trésorerie ou les manipulations monétaires.

Ce principe qui n'est pas une nécessité juridique mais un des plus importants principes techniques du droit budgétaire, n'admet ni déficit, ni excédent. Actuellement, le principe de l'équilibre budgétaire subit une véritable entorse avec ce qu'on appelle le «découvert budgétaire» et le «déficit budgétaire».

- Découvert budgétaire : Le découvert budgétaire (ou de la loi de finances) correspond à l'excédent éventuel de l'ensemble des charges inscrites dans la loi de finances de l'année (charges définitives et charges temporaires) sur l'ensemble de ses ressources (ressources définitives et ressources temporaires).

- Déficit budgétaire : Le déficit budgétaire correspond à une insuffisance des ressources par rapport aux dépenses prévues dans le budget, résultant des seules opérations à caractère définitif imputées à un exercice budgétaire.

³⁹YELLES CHAUCHE Bachir, « Le budget de l'Etat et collectivité locale », Cours polycopiés, 1er Edition, O.P.U, Alger, 1990, Pages 139.

1.2.7. La séparation des ordonnateurs et des comptables

« Selon ce principe de droit budgétaire, les fonctions d’ordonnateur et celles de comptable public sont incompatibles. Cette incompatibilité s’étend également aux conjoints des ordonnateurs qui ne peuvent être, en aucun cas, leurs comptables assignataires »⁴⁰

Les règles de la comptabilité publique définissent les différentes opérations d’exécution du budget effectuées par les ordonnateurs et les comptables. Dans le cas d’exécution des dépenses, l’ordonnateur ordonne au comptable de payer à travers un mandat de paiement. Cela implique que celui qui ordonne ne paie pas et celui qui paie n’ordonne pas.

Cependant, il existe une exception à cette règle, les opérations de la régie obligent le régisseur d’être à la fois ordonnateur et comptable, par exemple lorsqu’il procède au recouvrement de certaines recettes dont il a la charge. Le régisseur est un administrateur nommé par l’ordonnateur sur l’avis conforme du comptable public.

1.3. Le contenu du budget d’un établissement public

Le budget de l’établissement public comprend un titre des recettes et un titre des dépenses.

1.3.1. Les recettes

Elles correspondent à l’ensemble des ressources dont dispose l’établissement public pour la mise en œuvre de son programme d’activités. Elles comprennent, notamment :

- Les subventions de l’Etat ;
- Les ressources liées à l’activité de l’établissement ;
- Contributions des établissements et organismes publics ;
- Les dons et legs ;
- Autres recettes ;
- Reliquats sur exercices antérieurs

⁴⁰ RADP, Ministère des Finances, Direction générale du budget op.cit. Page .33 et 34.

Les subventions sont des aides financières non remboursables consenties par l'Etat aux établissements publics pour mener à bien leurs missions. Elles sont accordées traditionnellement tout le trimestre (3 mois) et ce dès l'ouverture de l'exercice budgétaire.

Les subventions ou dotations allouées à l'établissement ne tombent pas en exercice clos lorsqu'elles ne sont pas totalement engagées ou dépensées. Elles demeurent acquises à l'établissement. Pour être utilisés, ces reliquats doivent être obligatoirement réintégrés dans le La régie constitue une procédure exceptionnelle d'exécution d'une catégorie de recettes et de dépenses publiques qui ne peuvent, en raison de leur urgence, souffrir des délais normaux, de constatation, d'engagement, de liquidation, d'ordonnancement et de paiement.

Les ressources liées aux activités de l'établissement sont les recettes tirées de ses activités (droits d'inscription etc.). Les dons et legs sont des «sommes versées au budget d'un établissement par des personnes physiques ou morales en vue de contribuer à la réalisation de dépenses d'intérêt public »⁴¹.

1.3.2. Les dépenses

Les dépenses comprennent les charges nécessaires à la réalisation de l'objet de l'établissement. Elles sont principalement de deux (2) natures : les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement. Les dépenses de fonctionnement assurent la couverture des charges ordinaires nécessaires au fonctionnement des services publics dont les crédits sont inscrits au budget général de l'Etat. On peut distinguer les dépenses de fonctionnement courant (remboursement de frais, matériel et mobilier, fournitures, entretien, parc automobile ...) et les dépenses obligatoires ou des personnels (salaires et traitements).

Les dépenses d'investissements dont les dépenses d'équipements et les dépenses en capita sont également inscrites au budget général de l'Etat sous forme d'autorisation de programmes et s'exécutent à travers les crédits de paiement conformément à l'article 6 de la loi n° 90-21 du 15 août 1990 relative à la comptabilité publique.

« Les autorisations de programmes constituent la limite supérieure des dépenses que les ordonnateurs sont autorisés à engager pour l'exécution des investissements planifiés. Elles demeurent valables sans limitation de durée jusqu'à ce qu'il soit procédé à leur

⁴¹ RADP, Ministère des Finances, Direction générale du budget op.cit. Page 76 – 77.

annulation. Les crédits de paiement représentent les dotations annuelles susceptibles d'être ordonnancées, mandatées ou payées pour la couverture des engagements contractés dans le cadre des autorisations de programmes correspondantes »⁴².

Jusqu'ici, les interventions n'ont porté que sur quelques notions de base relatives au budget, à la gestion budgétaire, au contrôle budgétaire et à la comptabilité publique.

La gestion budgétaire passe par plusieurs étapes : de la préparation jusqu'au contrôle de l'exécution du budget.

Section 2 : Préparation d'un budget

Le budget de l'Etat comprend les budgets de l'ensemble des institutions, administrations publiques dont le ministère de la tutelle. Les budgets des établissements publics sont intégrés dans les budgets de leurs tutelles respectives.

2.1. Préparation de la loi de finance (budget de l'Etat)

Pour la préparation, tous les ministères dépensiers s'attellent, après la réception de la note d'orientation, à préparer leurs propositions budgétaires (équipements et fonctionnement) tout comme les walis 1 (équipements seulement) en tenant compte des délais des arbitrages fixés en mai- juin. Vient par la suite la phase des arbitrages budgétaires. Elle intervient après l'examen critique effectué par les services de la direction générale du budget (DGB) sur les propositions budgétaires demandées par les ministères dépensiers et les walis. Des conférences entre les représentants de la DGB, les représentants des ministères dépensiers et ceux des walis se tiennent au mois de mai et juin de chaque année.

Les résultats des discussions sont synthétisés dans la note de présentation des aspects budgétaires avant le 30 juin. Cette note sert de base au ministre chargé des finances pour le second round des arbitrages budgétaires sous forme de conseils interministériels présidés par le premier ministre. Ces conseils sont organisés généralement au mois de juillet. Une fois les travaux d'arbitrage achevés, le ministre des finances engage, auprès de ses services, les travaux de synthèse budgétaire en prenant en compte les résultats des

⁴² JORADP N° 35 DU 15.08.1990, Page 979.

arbitrages avec les ministères et les wilayas. L'avant-projet de loi de finances est déposé, par la suite, auprès des services du premier ministre qui fixe la date d'examen du projet de loi de finances en réunion du gouvernement. Une fois adopté en août, l'avant-projet est soumis au conseil des ministres. Adopté en conseil des ministres, le projet de loi de finances est déposé au bureau de l'assemblée populaire nationale (APN) avant le 30 septembre de l'année en cours. La loi de finances est signée et promulguée par le président de la République avant le 31 décembre de chaque année.

Nous allons essayer de détailler la préparation du projet de budget, notamment au niveau des établissements publics.

- Un wali est le représentant de l'Etat et délégué du gouvernement au niveau de la wilaya. Cette dernière est une division administrative dans un pays.

-Les arbitrages budgétaires sont les choix faits par le gouvernement de privilégier telle dépense publique plutôt que telle autre lors de la présentation de la loi de finances.

2.2. Les prévisions budgétaires d'un établissement public

« La prévision budgétaire consiste à fixer le montant probable des ressources publiques et à évaluer le montant des dépenses publiques, susceptibles d'être inscrites dans la loi de finances »⁴³

La prévision budgétaire de l'établissement public se traduit par l'expression des besoins financiers nécessaires à la réalisation du programme d'activités de celui-ci. Elle doit se soumettre à des règles et des procédures établies sous forme d'une note méthodologique par le ministère chargé des finances. Cette note est transmise par le ministère de tutelle aux établissements concernés afin d'évaluer leurs besoins financiers.

La prévision budgétaire doit s'inscrire dans la loi de finances de l'année considérée.

« Les prévisions budgétaires de l'année (n+1) doivent être préparées au mois d'avril de l'année (n) et transmises à la tutelle au plus tard le 15 mai de l'année (n). Elles sont

⁴³ RADP, Ministère des Finances, Direction générale du budget op.cit. Page 14.

accompagnées du P.V de délibérations du conseil d'orientation ou du conseil d'administration ou du conseil de direction »⁴⁴

2.3 L'évaluation des besoins d'un établissement public

L'évaluation des besoins financiers consiste à estimer les moyens financiers nécessaires à la réalisation des objectifs fixés.

Dans le cadre des établissements publics, la note du ministère chargé des finances, accompagnée des modèles de tableaux, permet, comme précédemment mentionné, à ces établissements d'évaluer leurs besoins. L'évaluation doit se porter sur :

- La situation réelle du personnel en poste, les régularisations (dépenses obligatoires) ;
- Le programme d'activités prévues pour l'année (dépenses de fonctionnement) ;
- Les fluctuations des prix (taux d'inflation prévisible).

Les propositions budgétaires pour l'année (n+1) doivent tenir compte des éléments suivants :

- L'exécution du budget de l'année (n-1) ;
- Les prévisions de clôture à la fin de l'année (n) ;
- Les économies éventuellement réalisées : départs à la retraite, démissions, détachements, mise en position de disponibilité, départs au service national... ;
- Les dépenses jugées incompressibles, notamment : l'avancement du personnel en place, la mise en service d'infrastructures nouvelles... ;
- L'utilisation optimale des moyens humains et matériels existants ;
- La non-reconduction des dépenses exceptionnelles.

2.4. La préparation et l'approbation d'un budget

« La préparation des prévisions budgétaires est soumise à des dispositions, communes et particulières, fixées par circulaire du ministère de tutelle. Cette circulaire

⁴⁴ MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, op.cit. Page 17.

arrête le planning de mise en place et d'approbation du budget. Elle fixe les orientations relatives aux opérations de détermination des crédits de fonctionnement pour chaque chapitre »⁴⁵

Une fois les besoins évalués sont quantifiés sur la base de programme d'activités, le projet de budget est préparé. Dans ce cadre, il est impératif de respecter les dispositions figurant sur la note méthodologique de préparation des prévisions budgétaires pour l'année considérée. Celles-ci portent généralement sur :

- L'échéance fixée à la transmission du budget au niveau de l'administration centrale ;
- Le nombre d'exemplaires adoptés et la note de présentation du projet ;
- La situation des effectifs selon les tableaux transmis ;
- Le compte de gestion, le compte administratif et les situations financières ;
- L'état réel du parc-auto et l'état matrice initial et complémentaire ;
- La situation des dépenses (réelles et prévues) ;
- La situation des recettes prévues et recouvrées (par nature) ;
- Devis comparatifs et estimatifs s'il y'a lieu ;
- La situation des indemnités prévues conformément à la réglementation ;
- La situation des rappels dus au titre des régularisations pour chaque catégorie d'agent ;
- La situation relative au chapitre de l'alimentation et à celui de transport.

L'ensemble de ces documents établis en deux (2) exemplaires sont visés par l'ordonnance et constituent les pièces justificatives nécessaires à l'appui des besoins exprimés.

Le projet de budget d'un établissement public est compris dans le projet de budget de sa tutelle. Ce dernier est intégré dans le budget de l'Etat qui est soumis au vote de l'assemblée populaire nationale et le conseil de la nation.

Il est, enfin, approuvé par le président de la république et publié dans le journal officiel de la république.

Une fois que le budget est approuvé, un arrêté interministériel sera signé par le ministère chargé des finances et le ministère de la tutelle. Cet arrêté est communiqué aux établissements concernés en vue de la répartition par chapitre et article des crédits accordés «conformément au décret exécutif n°89-198 du 7-11-1989, fixant les conditions de

⁴⁵ MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, op.cit. Page 73-75.

répartition des recettes et des dépenses prévues au titre des budgets des établissements publics à caractère administratif, régis par les dispositions statutaires communes »⁴⁶. Ce travail se fait en relation avec le contrôleur financier dans la limite des plafonds fixés par catégorie de recettes et de dépenses.

Le budget reparté est approuvé par le wali, sur proposition conjointe du premier responsable de l'établissement (ordonnateur) et du contrôleur financier local conformément à la nomenclature budgétaire, au plus tard un (1) mois après la date de signature de l'arrêté relevé ci-dessus.

Le budget visé par l'ordonnateur et le wali est transmis aux organes concernés pour son exécution (contrôleur financier, comptable assignataire, agent comptable) et aux structures concernées du ministère de la tutelle, du ministère des finances...

Section 3 : L'exécution d'un budget

L'exécution du budget d'un établissement public est assurée, au regard du principe de séparation des fonctions, par les ordonnateurs et les comptables publics. Au sens de l'article 23 de la loi n° 90-21, du 15-08-1990, relative à la comptabilité publique, « est ordonnateur toute personne ayant la qualité pour effectuer les opérations prévues aux articles 16 (constatation de créance), 17 (liquidation de recettes), 19 (engagement de dettes), 20 (liquidation de dépenses), 21 (mandatement de payer) ».⁴⁷ L'ordonnateur a le pouvoir de faire naître, par un acte d'engagement, au nom de l'Etat, d'une collectivité ou d'un établissement, une dépense dans la limite des crédits budgétaires qui lui sont accordés au titre du budget dont il a la charge.

En vertu de l'article 33 de la loi susmentionnée, « est comptable public toute personne régulièrement nommée pour effectuer, outre les opérations visées aux articles 18 (recouvrement) et 22 (paiement), les opérations suivantes :

- Le recouvrement de recettes et le paiement de dépenses ;
- La garde et la conservation de fonds, titres, valeurs, biens, produits et matières ;
- Le maniement de fonds, titres, valeurs, biens, produits et matières ;

⁴⁶ JORADP N° 47 DU 08-11-1989 Page 1043.

⁴⁷ JORADP N° 35 DU 15-08-1990 Page 980.

- Le mouvement de comptes de disponibilité ». ⁴⁸

L'exécution du budget d'un établissement public se traduit par des opérations des dépenses et celles des recettes. « Dans le cadre des textes portant statut des établissements, le directeur ou premier responsable de l'établissement est le seul ordonnateur principal du budget. L'accréditation de signature en matière de budget de fonctionnement est de droit pour les ordonnateurs. Elle est matérialisée par le dépôt du spécimen de signature auprès du contrôleur financier et du comptable assignataire de l'établissement » ⁴⁹.

3.1. Les opérations de recette

L'exécution du budget en matière de recettes est réalisée par des actes de :

- « Constatation : acte par lequel est consacré le droit d'un créancier public ;
- Liquidation : de recette permet de déterminer le montant exact de la dette du redevable au profit d'un créancier public et d'en ordonner le recouvrement ;
- Recouvrement : acte libératoire de la créance publique ». ⁵⁰

La réalisation des recettes est effectuée au moyen d'ordres de recettes émis par les ordonnateurs à l'encontre du débiteur. C'est le document par lequel l'ordonnateur constate et rend exécutoire une créance détenue par l'établissement public. Cet ordre de recette est appelé titre de perception lorsqu'il est émis avant le recouvrement de la créance, et titre de régularisation lorsqu'il est émis après le recouvrement de la créance. Ensuite, L'ordonnateur procède à la liquidation c'est-à-dire qu'il détermine le fondement juridique du droit constaté et le montant de ce droit. Les titres de perception ou de régularisation sont ensuite envoyés au comptable public appuyés de bordereaux d'émissions. Le comptable procède au recouvrement de la recette après avoir vérifié la régularité des documents reçus.

3.1.1. La contribution de l'Etat

Elle représente le montant des crédits ouverts servant à subventionner les actes de dépenses prévues au titre II (dépenses). Cette enveloppe est virée par le ministère de tutelle

⁴⁸ ⁴⁸ JORADP N° 35 DU 15-08-1990, Page 980.

⁴⁹ MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, op.cit. Page 77.

⁵⁰ JORADP N° 35 DU 15-08-1990 Page 979.

par tranche, généralement trimestrielle. Dès son versement sur le compte du budget de l'ordonnateur, celui-ci établit un titre de recette au profit du comptable public pour couvrir les dépenses prévues.

3.1.2. Les recettes provenant de l'activité de l'établissement

Les établissements publics à caractère administratif ou bien scientifique peuvent, par exemple, réaliser des recettes de diverses natures :

- Participation des malades aux frais d'hospitalisation, d'exploitation et de consultation ;
- Participation du personnel des étudiants et stagiaires aux dépenses d'alimentation ;
- Recette provenant de l'incinération des déchets ;
- Recette générée dans le cadre des conventions (médecine travail – activités des soins).

3.1.3. Les recettes diverses

Elles sont représentées par l'ensemble des titres de perception émis à l'occasion de retenues sur salaires ou bourses selon réglementation, d'économie réalisée sur une dépense déjà engagée ou de remboursement de trop perçu. Leur montant est régulièrement cumulé sur le bordereau des émissions établies.

3.1.4. Les reliquats budgétaires

Il pourrait arriver que le budget des établissements publics ne soit pas complètement consommé. La partie non utilisée du budget s'appelle reliquat. Les reliquats sont donc représentés par les soldes dégagés lors des exercices budgétaires précédents. Ils sont comptabilisés au compte de l'exercice prévisionnel en recettes

3.2. La création de la dépense

La création de la dépense se manifeste à trois (3) niveaux. Elle peut être :

- Un acte obligatoire ;
- Un acte volontaire (acquisition, travaux) ;
- Un acte involontaire (accidents, dommages).

Quelle que soit sa nature, la dépense est exécutée par l'ordonnateur et le comptable public conformément aux attributions de chacun d'eux. Elle se caractérise par :

- « L'engagement : acte par lequel est constatée la naissance d'une dette ;

- La liquidation : vérification sur pièces et fixation du montant exact de la dépense publique ;
- Le mandatement : acte par lequel est donné l'ordre de payer la dépense publique ;
- Le paiement : acte libératoire de la dépense publique »⁵¹

Selon sa nature, la dépense est matérialisée par la préparation d'état, de bon de commande ou de devis. L'ensemble de ces actes est soumis à l'engagement préalable du contrôleur financier.

3.3. L'exécution des dépenses

Les dépenses du budget sont effectuées par l'ordonnateur à travers, notamment l'engagement et l'ordonnancement⁵² ou le mandatement.

3.3.1 L'engagement auprès du contrôleur financier

La comptabilité des engagements tenus par l'ordonnateur permet de déterminer à tout moment les montants des engagements effectués par rapport aux crédits disponibles. Elle est tenue sur le registre des engagements. En matière de dépenses de fonctionnement, la comptabilité retrace :

- Les crédits ouverts ou délégués par chapitre et par article ;
- Les délégations de crédits accordés aux ordonnateurs secondaires ;
- Les engagements effectués et les soldes disponibles.

L'engagement des dépenses est matérialisé par une fiche d'engagement retraçant la nature et le montant des opérations. Cette fiche est datée et numérotée selon le modèle normalisé par le ministère chargé des finances. La fiche d'engagement est élaborée et signée par l'ordonnateur. Elle est transmise, pour visa¹, au contrôleur financier de la wilaya.

Néanmoins, le contrôleur financier peut, en vertu de l'article 10 du décret exécutif n° 92-414, du 14-11-1992, relatif au contrôle préalable des dépenses engagées, rejeter une dépense non conforme. Le délai de contrôle est fixé à 10 jours. Il peut être prolongé à 20 jours pour les dossiers complexes conformément à l'article 14 du même décret. Le rejet

⁵¹ JORADP N°35 DU 15-08-1990 Page 979.

⁵² Ordonnancement pour l'ordonnateur principal et mandatement pour les ordonnateurs secondaires.

peut être provisoire ou définitif selon le cas. « Le rejet provisoire est notifié dans les cas ci-après :

- Proposition d'engagement entachée d'irrégularités susceptibles d'être corrigées ;
- Absence ou insuffisance des pièces justificatives requises ;
- Omission d'une mention substantielle sur les documents y annexés.

La notification du rejet définitif est motivée par :

- La non-conformité des propositions d'engagement aux lois et règlements en vigueur ;
- L'indisponibilité des crédits ou des postes budgétaires ;
- Le non-respect par l'ordonnateur des observations consignées dans la note de rejet provisoire »⁵³

Toutefois, l'ordonnateur peut, suivant le décret susmentionné, passer outre ce refus. Il le fait sous sa responsabilité et par décision motivée. Il en fait part au ministre chargé du budget ou au Wali ou au ministre concerné. Le passer outre ne peut intervenir en cas de rejet définitif prononcé en raison de :

- La qualité de l'ordonnateur ;
- L'indisponibilité ou l'absence des crédits ;
- L'absence des visas prévus par la réglementation en vigueur ;
- L'absence des pièces justificatives relatives à l'engagement ;
- L'imputation irrégulière d'un engagement dans le but de dissimuler, soit un dépassement de crédits, soit une modification des crédits ou des concours budgétaires.

En cas de passer-outre, l'ordonnateur adresse l'engagement avec une décision au contrôleur financier pour visa de prise en compte avec référence au numéro et à la date. Le visa est l'acte par lequel le contrôleur financier appose son cachet et sa signature (ou paraphe) sur les documents portant engagements des dépenses pour certifier leur régularité.

Le passer outre est une possibilité permise par la loi à l'ordonnateur de faire admettre, sous certaines conditions, une dépense malgré les réserves formulées par le contrôleur financier. Passer outre. Le contrôleur financier en informe par une copie le ministre chargé du budget. Ce dernier en adresse une copie aux institutions spécialisées de

⁵³ JORADP N° 82 DU 15-11-1992 Page 1725-1726.

contrôle. Pour se prémunir des rejets éventuels, l'ordonnateur doit s'assurer que son projet de dépense ne comporte aucune défaillance ni vice de forme dans l'engagement. Une fois la fiche d'engagement visée, l'ordonnateur ordonne au comptable de payer à travers un mandat de paiement.

3.3.2. L'ordonnancement et le mandatement

« La comptabilité des ordonnancements (ou des mandatements) permet de déterminer le montant des crédits ouverts ou délégués, le montant des mandats admis et les soldes disponibles. Elle est tenue sur le registre des mandats selon le modèle utilisé et retrace :

- Les crédits ouverts ou délégués ;
- Les délégations de crédits accordés aux ordonnateurs secondaires ;
- Le montant des ordonnances ou mandats émis ;
- Les crédits disponibles »⁵⁴

« Les mandats de paiement sont transmis au comptable assignataire conformément aux dispositions du décret exécutif n° 93-46, du 06-02-1993, fixant les délais de paiement des dépenses, de recouvrement des ordres de recettes et des états exécutoires et la procédure d'admission en non valeurs »⁵⁵(voir annexe N°03). Ils sont adressés entre le 1er et le 20ème jour de chaque mois et sont admis en dépense dans un délai maximum de dix (10) jours à compter de la date de leur réception. En cas de non-conformité du mandat ou de l'ordonnancement, le comptable signifie à l'ordonnateur par écrit, dans un délai maximum de vingt (20) jours à compter de la date de réception de l'ordonnance ou de mandat, son refus de payer dûment motivé. Après admission en dépense, un exemplaire revêtu de la mention de règlement (admis en dépense le...) est transmis à l'ordonnateur. Des situations mensuelles rendent compte des paiements effectués. Elles sont élaborées par l'agent comptable à l'ordonnateur pour le suivi des états de paiement émis.

L'opération de paiement relève du ressort exclusif du comptable public. Elle représente la libération des dépenses.

⁵⁴ MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, op.cit. Page 80-82.

⁵⁵ JORADP N° 09 DU 10-02-1993 Page 06.

« Après avoir satisfait aux obligations prévues aux articles 35 et 36 de la loi n° 90-21 du 15-8-1990 relative à la comptabilité publique, le comptable public doit procéder au paiement de la dépense (ou au recouvrement de la recette) dans les délais fixés par la réglementation. En cas de refus de payer par le comptable public, l'ordonnateur peut requérir par écrit et sous sa responsabilité qu'il soit passé outre à ce refus selon les conditions fixées à l'article 48 de la loi susmentionnée»⁵⁶.

Le comptable défère à la réquisition⁵⁷ et sa responsabilité personnelle et pécuniaire s'en trouve dégagée. Il en fera un compte rendu selon les conditions et modalités qui seront fixées par voie réglementaire. Toutefois, le comptable public doit refuser de déférer à la réquisition si le refus est motivé par :

- L'indisponibilité des crédits ;
- L'absence de justification du service fait ;
- Le caractère non libératoire du paiement ;

- L'absence de visa du contrôle des dépenses engagées ou de la commission des marchés habilitée suivant la réglementation.

3.4 Les mouvements des crédits

« Au cours de sa gestion, l'ordonnateur peut être amené à réaliser des opérations de virement des crédits inscrits au budget pour assurer le bon fonctionnement de ses services »⁵⁸. Le virement peut être effectué d'un article à un autre au sein d'un même chapitre ou d'un chapitre à un autre. Les crédits sont virés conformément aux dispositions en vigueur. Le virement d'un article à un autre au sein d'un même chapitre est effectué par l'ordonnateur après visa du contrôleur financier qui doit s'assurer de la conformité et la nécessité de l'opération. Il est opéré à concurrence des crédits accordés pour assurer la dépense envisagée. Le contrôleur financier peut exiger un certificat administratif établi par l'ordonnateur pour justifier certains virements dans les dépenses de fonctionnement.

⁵⁶ JORADP N° 35 DU 15-08-1990 Page 980.

⁵⁷ La réquisition est la possibilité légale accordée à l'ordonnateur pour faire admettre, sous certaines conditions, une dépense malgré les réserves exprimées par le comptable principal.⁶⁰MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, op.cit. Page 82.

⁵⁸ JORADP N° 28 DU 10-07-1984 Page 705.

Le virement est soumis à une réglementation particulière quand il est effectué d'un chapitre à un autre. L'ordonnateur doit le soumettre à l'administration de tutelle et à celle chargée des finances. Ce virement est accordé pour réajuster les crédits limitatifs.

« Le virement des crédits inscrits aux dépenses obligatoires (dépenses des personnels) de la section I vers la section II (dépenses de fonctionnement), est strictement interdit conformément à l'article 34 de la loi n° 84-17, du 07-07-1984, relative à la loi de finances . Alors que le virement de la section II vers la section I est autorisé suivant l'article 32 de la loi mentionnée ci-haut». Les virements de crédits se font sur présentation d'un dossier de pièces justificatives. Ce dossier peut être demandé à tout moment par les organes de contrôle. Les virements doivent ressortir sur la situation financière établie par l'ordonnateur et sur celle du comptable public.

Section 4 : Contrôle d'exécution de dépenses

Les dépenses publiques sont soumises aux divers contrôles. Nous avons classé ces contrôles en contrôle a priori et en contrôle a posteriori. Nous allons présenter, d'abord, le contrôle à priori et les acteurs qui les effectuent. Ensuite, seront présentés le contrôle à posteriori ainsi que les institutions et organes de contrôle habilités.

4.1 Le contrôle à priori

Ces types de contrôle sont effectués par l'ordonnateur, le comptable public et le contrôleur financier.

4.1.1 L'ordonnateur et le comptable public

L'ordonnateur et le comptable public s'en chargent de différentes opérations, qui sont comme suit :

4.1.1.1 Les opérations de contrôle

Les dépenses publiques sont contrôlées à partir des opérations successives. Les trois (3) premières opérations sont l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement ou le mandatement. Elles constituent la phase administrative qui relève exclusivement de l'ordonnateur. Le contrôle et le paiement composent la phase comptable qui est du ressort exclusif du comptable public. Ces opérations constituent des contrôles par l'ordonnateur et

le comptable afin d'éviter de payer un faux créancier ou une dette infondée. L'engagement et la liquidation permettent à l'ordonnateur de s'assurer de la naissance réelle d'une dette de l'Etat à la charge du trésor public et de l'identité du créancier à travers le service fait et le calcul du montant mentionné (l'engagement et la liquidation). Ensuite, il ordonne (ordonnancement ou mandatement) au comptable de payer la dépense contrôlée par ses soins.

De plus, le comptable effectue un contrôle de régularité sur pièce avant de procéder au paiement qui doit aussi être conforme. En vertu de l'article 36 de la loi n° 90-21, du 15-8-1990, le comptable doit s'assurer :

- de la conformité de l'opération avec les lois et les règlements en vigueur ;
- de la qualité de l'ordonnateur ou de son délégué ;
- de la régularité des opérations de liquidation ;
- de la disponibilité des crédits ;
- que la créance n'est pas atteinte par une déchéance ou frappée d'opposition ;
- du caractère libératoire du paiement ;
- des visas des contrôles prévus par les lois et règlements en vigueur ;
- de la validité de l'acquit libératoire.

La responsabilité des ordonnateurs et des comptables publics est définie par la loi n°90-21, du 15 Août 1990, relative à la comptabilité publique en matière d'exécution du budget de l'Etat. Pour les ordonnateurs conformément aux articles 31 et 32 et le comptable public aux articles 35, 36, 37 et 38. Les pièces justificatives des opérations de gestion des ordonnateurs et des comptables publics doivent être conservées jusqu'à leur présentation aux organes chargés de l'apurement des comptes ou jusqu'à l'expiration du délai de dix (10) ans.

4.1.1.2 Les situations et les comptes financiers

La gestion d'un établissement public peut être suivie à travers des situations financières établies régulièrement par l'ordonnateur et le comptable. Au niveau de l'ordonnateur, elles sont faites trimestriellement pour l'administration de tutelle et le ministère chargé des finances. Au niveau du comptable, elles sont faites mensuellement pour l'ordonnateur et portent sur la situation des dépenses visées par l'ordonnateur et la

situation des recettes relevées sur les titres des perceptions émis. « En plus des situations financières périodiques, l'ordonnateur est légalement obligé d'établir, sous son autorité, un compte administratif en plusieurs exemplaires destinés à l'administration de tutelle et à la cour des comptes, au ministère chargé des finances, au trésorier de la wilaya et pour la comptabilité de l'établissement »⁵⁹.

« En vertu de l'article 2 du décret exécutif n° 96-56, du 22 janvier 1996, fixant à titre transitoire, les dispositions relatives à la reddition des comptes à la cour des comptes. Les ordonnateurs principaux et secondaires, et sous réserve des dispositions de l'article 5 du même décret, les comptables publics des services de l'Etat, des collectivités territoriales, des institutions, des établissements et organismes publics de toute nature assujettis aux règles de la comptabilité publique, sont tenus de déposer au greffe de la cour des comptes, au plus tard le 30 juin de l'année suivant l'exercice budgétaire clos, respectivement leur compte administratif et leur compte de gestion »⁶⁰

L'ordonnateur arrête le compte administratif de chaque budget avant la fin du mois de mars de l'année qui suit la clôture de l'exercice budgétaire en question. Ce compte administratif est soumis au visa du trésorier qui est chargé de contrôler la conformité avant sa transmission. Il est accompagné du procès-verbal (PV) des délibérations du conseil d'orientation s'il fonctionne.

Par contre, le compte de gestion est établi par le comptable assignataire selon les formes prescrites en concordance avec le compte administratif, notamment pour les crédits ouverts, les titres de perception émis et les reliquats.

Toutes les situations financières sont visées par l'ordonnateur et le comptable public et doivent refléter l'intégralité des opérations comptables des dépenses et des recettes en respectant la nomenclature du budget et les virements des crédits opérés.

Le contrôle, effectué par l'ordonnateur, des dépenses est aussi soumis aux visas du contrôleur financier.

⁵⁹ MSPRH, op.cit. Page 99-100.

⁶⁰ JORADP N° 06 DU 24-01-1996 Page 14.

4.1.2. Le contrôleur financier

Le contrôleur financier est nommé par le ministre chargé du budget (ministère chargé des finances).

4.1.2.1. Rôles et compétences

Le contrôleur financier est chargé gardien des deniers publics. Il doit s'assurer de la régularité de l'emploi des crédits budgétaires mis à la disposition de l'ordonnateur et empêcher les éventuelles irrégularités au stade de l'engagement de la dépense publique.

Suivant le principe de la comptabilité publique, les contrôleurs financiers agissent dans le domaine de la régularité et les ordonnateurs dans celui de l'opportunité. En conséquence, le contrôleur financier est chargé de veiller à la régularité des opérations d'engagement c'est-à-dire l'application de la législation et de la réglementation relative à la dépense publique. Placé sous l'autorité du ministre chargé des finances, le contrôleur financier représente la tutelle auprès des institutions soumises à son contrôle. Il élabore un rapport destiné à la tutelle. En tant que conseiller de l'ordonnateur, il épaulé le service financier de ce dernier dans la préparation budgétaire. Il propose toute mesure améliorant la gestion des deniers publics.

4.1.2.2. Les actes soumis au visa à priori du contrôleur financier

Appelé aussi contrôle préalable des dépenses engagées, ce type de contrôle est institué par le décret exécutif n° 92-414, du 14-11-1992, relatif au contrôle préalable des dépenses engagées.

« Conformément aux articles 5, 6 et 7 du décret susmentionné, sont soumis au visa du contrôleur financier les actes comportant un engagement de dépense ci-après énumérés :

- Les actes de nomination, de confirmation et ceux concernant la carrière et la rémunération des fonctionnaires à l'exception de l'avancement d'échelon ;
- Les états nominatifs établis dès le début de l'année ainsi que les états matrices modificatifs intervenant au cours de l'année budgétaire ;
- Les engagements de dépenses de fonctionnement et d'équipement ou d'investissement ;
- Tout engagement appuyé de bons de commandes ou de factures pro-forma alors que le montant ne dépasse pas le seuil de passation des marchés publics ;

- Toute décision ministérielle portant subvention, délégation de crédits ou prise en charge de rattachement et transfert de crédits ;
- Tout engagement relatif au remboursement de frais, aux charges annexes ainsi qu'aux dépenses sur régie, justifiées par des factures définitives »⁶¹.

Ce contrôle s'exerce à priori et permet donc de faire éviter à l'ordonnateur des erreurs de mauvaise imputation, dépassement de crédits ou des décomptes erronés dans le montant des dépenses. Il est préventif car il empêche des éventuelles irrégularités. Il est aussi prohibitif puisqu'il bloque l'exécution d'une dépense non conforme à la réglementation.

4.1.2.3. Les procédures du contrôle financier

Le contrôle financier est sanctionné par un visa en cas de régularité ou un rejet en cas d'irrégularité de dépenses. Conformément à l'article 9 du décret susmentionné, le contrôle s'effectue suivant l'imputation régulière de la dépense et la conformité avec les règles en vigueur, la qualité de l'ordonnateur et la disponibilité des crédits, la concordance du montant de l'engagement avec les éléments contenus des documents y annexés et l'existence des visas ou des avis préalablement délivrés par une autorité administrative habilitée à cet effet lorsqu'un tel visa est prescrit par la réglementation.

Le visa a priori n'est pas la seule alternative. Le contrôleur financier peut viser une dépense déjà payée par le comptable principal et ce « conformément au décret exécutif n° 09- 348, du 22-10-2009, complétant et modifiant le décret exécutif n° 99-258 du 16-11-1999 fixant les modalités d'exercice du contrôle financier à posteriori sur l'établissement public à caractère administrative, et autres entités de recherche »⁶².

Cette possibilité vise à favoriser la rapidité dans l'exécution des certaines dépenses, principalement les dépenses de fonctionnement.

.4.1.2.4 Avantages et Inconvénients de deux (2) types de visa du contrôleur financier

Pour le visa a posteriori, les avantages sont, notamment, la célérité dans le traitement et le paiement de la dette et les tâches de l'ordonnateur et celles du comptable public s'en trouvent fluidifiées. En revanche, les inconvénients en sont, notamment le non-respect de

⁶¹ JORADP N° 82 DU 15-11-1992 Page 1724.

⁶² JORADP N° 62 DU 28-10-2009 Page 4.

la procédure traditionnelle (visa à priori) et les dépenses déjà réglées ne sont pas automatiquement visées pour être régularisées. Cette situation pourrait résulter de différentes compréhensions et interprétations de la réglementation par les différents contrôleurs (ordonnateur, comptable public et contrôleur financier). Le cas échéant, la dépense n'est pas visée alors qu'elle est déjà payée. Cela gênerait la procédure administrative et la rendrait délicate.

Quant au visa a priori, l'avantage est que, toutes les dépenses visées sont d'abord déclarées conformes. Cela permet de limiter les erreurs même si elles ne sont pas complètement évitées. L'inconvénient est que certaines dépenses sont urgentes tandis que le visa à priori gênerait parfois de retards qui étoufferait la machine administrative et donc la lenteur dans la libération de la dépense. Le contrôleur financier peut, comme tout agent public, être sanctionné en cas de non-respect des règles en vigueur (rejet infondé de mandats, visa aux dépenses irrégulières, ne pas faire de compte rendu régulièrement pour le ministre chargé des finances etc.). Cette punition peut être prononcée par la cour des comptes sous forme d'amendes. Les interventions de l'ordonnateur, du comptable et du contrôleur financier visent donc à protéger les deniers publics. Elles sont sous forme de contrôle à priori pour exécuter les dépenses. Mais les dépenses déjà payées sont aussi contrôlées. On parle de contrôles à postériori.

4.2 Le contrôle à postériori

Ces contrôles sont effectués par les institutions et organes de contrôle habilités, notamment les directions de tutelle, l'inspection générale du ministère de tutelle, le trésor public, l'assemblée populaire nationale (APN), l'inspection générale des finances (I G F), la cour des comptes. Les contrôles à postériori portent sur l'examen des pièces comptables, des dossiers administratifs et des situations financières que les gestionnaires ont émis lors de l'exécution et du paiement du budget et qui doivent être classés sous clés et mis à la disposition des organes de contrôle.

Tout organe de contrôle sanctionne les infractions commises dans ces cas :

- Engagement ou paiement d'une dépense effectuée en dépassement des autorisations budgétaires ou en violation des règles applicables en matière de contrôle ;

- Imputation irrégulière d'une dépense dans le but de dissimuler soit une modification de l'affectation initiale d'un crédit soit un dépassement de crédit ;
- Visa de l'admission des dépenses accordé dans les conditions irrégulières ;
- Utilisation de la procédure consistant à exiger des comptables publics le paiement sans base légale ;
- Exécution des opérations de dépenses étrangères à la mission des organismes publics ;
- De toute opération ayant procuré indûment un avantage pécuniaire ou en nature aux personnels de l'établissement ainsi qu'aux organismes ou tiers en relation avec la gestion ;
- Acte de gestion effectué en violation des règles de passation de contrat ou marché ;
- Transgressions des règles régissant les opérations de vente des biens de l'Etat ;
- Agissements fautifs constatés dans l'exécution des opérations de transfert etc.

Nous allons mettre l'accent sur l'inspection générale des finances (I G F), l'assemblée populaire nationale (APN) et la cour des comptes du fait de leur importance en matière de contrôle de la gestion budgétaire.

4.2.1. Le Contrôle de l'Inspection Générale des finances (IGF)

« Créée par le décret exécutif n° 80-53, du 01-03-1980, portant création de l'inspection générale des finances, l'IGF est placée directement sous l'autorité du ministère des finances »⁶³.

4.2.1.1 L'IGF et ses compétences

L'IGF exerce une mission générale de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation en matière administrative, économique et financière afin de préserver les deniers publics et d'améliorer leur gestion. L'IGF est composé d'inspecteurs issus de diplômes universitaires et de l'école nationale d'administration. Elle est dirigée par un inspecteur général. « Ce dernier est nommé conformément à l'article 2 du décret exécutif n° 92-32, du 20-01-1992, portant organisations centrales de l'IGF.

⁶³ JORADP N° 10 DU 04-03-1980 Page 242.

Il a pour mission principale de veiller à l'exécution des travaux de contrôle, d'étude et d'évaluation dans le cadre de structures centrales et de services extérieurs composant l'IGF »⁶⁴.

Les structures centrales sont composées, notamment des structures opérationnelles de contrôle et d'évaluation (unités mobiles dirigées par des chefs de missions ou des chefs de brigades) et des structures d'étude, d'administration et de gestion. Elles comportent aussi un poste de directeur d'étude chargé du suivi des actions de contrôle des services extérieurs de l'IGF et de la coordination des relations avec les autres institutions et services de contrôle.

« Les services extérieurs sont constitués par des directions régionales conformément à l'article 1 du décret exécutif n° 92-33, du 20-01-1992, fixant l'organisation et les attributions des services extérieurs de l'IGF »⁶⁵. Leurs implantations et compétences sont fixées par un arrêté du ministre chargé des finances. Ce dernier nomme également leurs chefs (directeurs régionaux) sur proposition du chef de l'IGF. Leurs activités sont assurées par des unités mobiles dirigées par des chefs de brigades.

« Conformément à l'article 2 du décret exécutif n° 92-78, du 22-02-1992, fixant les attributions de l'IGF, le contrôle de l'IGF s'exerce sur la gestion financière et comptable des services de l'Etat, des collectivités territoriales, ainsi que sur les institutions, organes et établissements soumis aux règles de la comptabilité publique »⁶⁶.

4.2.1.2 Missions de L'IGF

Les missions de l'IGF sont des missions de contrôle, d'audit, d'étude, de conseil et d'évaluation en matière administrative, économique et financière. Les interventions de l'IGF peuvent prendre plusieurs formes. Il peut s'agir de⁶⁷ :

⁶⁴ JORADP N° 06 DU 26-01-1992 Page 148.

⁶⁵ JORADP N° 06 DU 26-01-1992 , Page 149.

⁶⁶ JORADP N° 15 DU 26-02-1992 Page 323

⁶⁷ JORADP N° 15 DU 26-02-1992 Page 325.

- L'appréciation du fonctionnement d'un organisme public, de l'efficacité et de l'efficience de l'administration, de la gestion des ressources financières et autres moyens publics afin de proposer des améliorations aux décideurs ;
- L'évaluation de l'application des dispositifs législatifs et réglementaires par rapport à leur cohérence et leur adaptation aux objectifs fixés ;
- La détermination de niveau des réalisations des objectifs fixés, l'identification des insuffisances et contraintes de gestion et l'analyse des causes ;
- La coopération internationale en matière de contrôle, d'audit, de la gouvernance budgétaire et financière et de l'évaluation des politiques publiques.

Le contrôle s'exerce après exécution des opérations. Il porte à la fois sur la régularité et l'opportunité. Il s'effectue sur pièces et place après notification préalable ou d'une manière inopinée par des brigades d'inspecteurs.

« Selon l'article 9 du décret exécutif n° 92-78, du 22-02-1992, fixant les attributions de l'IGF, ce contrôle consiste en missions de vérification, d'enquêtes ou d'expertise portant sur :

- Les conditions d'applications de la législation financière et comptable et les dispositions légales ou réglementaires ayant une incidence financière directe ;
- La gestion et la situation financière des services et organismes concernés ;
- L'exactitude, la sincérité et la régularité des comptabilités ;
- La conformité des réalisations aux documents prévisionnels ;
- Les conditions d'utilisation et de gestion des crédits, des moyens, des services et des structures ;
- Le fonctionnement du contrôle interne des services et organismes concernés par ses interventions ».

Le contrôle peut s'exercer en tournées suivant les règles d'exécution de contrôle de l'IGF. La règle de l'improviste consiste à surprendre l'agent à vérifier. Le contrôle doit donc être inopiné. Toutefois, les missions d'études ou d'expertises sont arrêtées avec les organes

à étudier. Elles font l'objet d'une notification préalable. La règle du contradictoire veut que le contrôle soit effectué en toute contradiction. La contradiction avec le comptable conduit l'inspecteur à examiner minutieusement les pièces présentées. Les vérificateurs de l'IGF peuvent demander tous les documents nécessaires à leur mission. Il n'y a pas de secret professionnel, de confidentialité de document... en cas de refus, il est établi une mise en demeure qui ne doit durer au-delà de huit (8) jours. Passé ce délai, l'inspecteur compétent dresse un PV de carence et saisit l'autorité investie du pouvoir disciplinaire.

Pour les documents stratégiques à la défense nationale, les inspecteurs vérifient suivant les instructions conjointes du ministre chargé des finances et du ministre chargé de la défense nationale. La distinction de la constatation et de l'action stipule que l'inspecteur ne peut, en aucun cas, ordonner l'agent à contrôler, ni s'immiscer dans la marche du service. Il peut observer et en cas de constatation d'une infraction, il saisit immédiatement l'autorité hiérarchique qui prend rapidement la décision.

Au terme des investigations, les inspecteurs rédigent un rapport contenant les constatations et leur appréciation sur la gestion du service contrôlé. Le chef de brigade réunit tous leurs travaux. Il en apprécie le bien fondé et élabore un rapport d'intervention. L'IGF prépare au ministre chargé des finances un rapport de toutes les activités contrôlées avec les constatations et les réponses et fait des recommandations destinées à améliorer la législation et la réglementation régissant les activités contrôlées.

4.2.2 Le contrôle de l'Assemblée Populaire Nationale (APN)

L'APN est une institution dotée d'un pouvoir de contrôle par les articles 112 et 113 de la Constitution de la République Algérienne Démocratique et Populaire. L'APN avec le conseil de la nation forment les chambres du parlement.

« Conformément à l'article 115 de la constitution, dans le cadre de ses attributions constitutionnelles, l'APN doit rester fidèle au mandat du peuple et demeure à l'écoute permanente de ses aspirations ».

4.2.2.1 L'APN et ses organes

L'APN est composé de trois (03) organes ; le président, le bureau et les commissions permanentes. Elle peut mettre en place des instances de coordination, de consultation et de contrôle dont la création est fixée dans sa réglementation intérieure. Elle crée des

commissions d'enquête qui exercent leurs fonctions suivant l'article 161 de la Constitution et l'article 76 de la loi organique n° 99-02, du 08-03-1999, fixant l'organisation et le fonctionnement de l'APN et du conseil de la nation ainsi que les relations fonctionnelles entre les chambres du Parlement et le gouvernement.

4.2.2.2 Les modalités de contrôle de l'APN

Le contrôle de l'APN est le plus stratégique et le plus étendu car il s'effectue lors de l'adoption du projet de loi de finances et peut rejeter le projet si nécessaire. « L'APN vote le projet de loi de finances quarante-sept (47) jours au plus tard, à compter de la date de son dépôt »⁶⁸. Le contrôle peut également intervenir après l'exécution budgétaire à travers des enquêtes menées par des commissions et à la fin de l'année par la loi de règlement. « Les commissions d'enquête peuvent entendre toute personne, visiter tout lieu et se faire communiquer toute information ou tout document en rapport avec l'objet de l'enquête »⁶⁹.

Elles peuvent être épaulées si nécessaire par une institution compétente comme la cour des comptes. Dès l'achèvement de leurs travaux, les commissions remettent leurs rapports au président de l'APN dans un délai de six (06) mois. Ces rapports sont ensuite diffusés aux députés.

4.2.2.3 Le contrôle de la cour des comptes

« Conformément à l'article 2 de l'ordonnance n° 95-20 du 17-07-1995, la cour des comptes est une institution supérieure de contrôle à posteriori des finances de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics »⁷⁰.

Elle est chargée de contrôler la régularité des comptes publics et d'apprécier l'économie, l'efficacité et l'efficience de la gestion des moyens publics. Le contrôle exercé par la cour des comptes vise aussi à promouvoir l'obligation de rendre compte et la transparence dans la gestion des finances publiques. Par ces rôles, on peut dire que la cour des comptes contribue à renforcer la prévention et la lutte contre les fraudes et les pratiques illégales qui atteignent les patrimoines publics. La cour des comptes peut être appelée à assister les autres institutions publiques (Assemblée populaire nationale (APN),

⁶⁸ JORADP N° 15 DU 09-03-1999 Page 13.

⁶⁹ Idem, Page 16.

⁷⁰ JORADP N° 39 DU 23-07-1995, Page 3.

gouvernement, collectivités territoriales...) dans le cadre de contrôle des dépenses publiques. En vertu de l'article 20 de l'ordonnance susmentionnée, le chef de gouvernement, et tout président de groupe parlementaire au sein de l'institution législative, peut soumettre à la cour des comptes, l'étude de dossiers d'importance nationale relevant de la compétence de la cour des comptes⁷¹.

Elle assiste le Parlement et le gouvernement à contrôler l'exécution des lois de finances et à évaluer les politiques publiques. La cour des comptes peut, alors, être un outil fondamental pour garantir une gestion de plus en plus saine. Elle peut être un instrument stratégique au renforcement de la préservation des deniers publics. Pour exercer sa fonction de contrôle, la cour des comptes est, conformément à l'article 29 de la présente ordonnance, organisée en chambres à compétence nationale et en chambres à compétence territoriale⁷². La cour dispose aussi des modalités de contrôle et de sanctions.

4.2.2.4 Modalités de contrôle et sanctions des investigations de la cour des comptes

a. Droits de communication et pouvoirs d'investigation

En vertu de l'article 55 de l'ordonnance n° 95-20 du 17-07-1995, modifiée et complétée par l'ordonnance n° 10-02 du 26-08-2010, relative à la cour des comptes, La cour des comptes peut requérir la communication de tous documents susceptibles de faciliter le contrôle des opérations financières et comptables ou nécessaires à l'appréciation de la gestion des services et organismes soumis à son contrôle⁷³. Elle a pouvoir d'entendre tout agent des collectivités et organismes soumis à son contrôle.

Elle peut également procéder à toute investigation nécessaire pour prendre connaissance des questions réalisées en relation avec les administrations et les entreprises du secteur public, quelle que soit la partie avec laquelle elles ont traité sous réserve de la législation en vigueur.

⁷¹JORADP N° 39 DU 23-07-1995, Page 4.

⁷² Les chambres à compétence nationale sont chargées du contrôle des comptes et de la gestion financière des ministères et des établissements publics dépendant d'un ministère et celles à compétence territoriale sont chargées de contrôler les finances des collectivités territoriales (wilayas et communes).

⁷³ JORADP N° 39 DU 23-07-1995 Page 8.

b. Le contrôle de la qualité de gestion.

Selon l'article 69 de l'ordonnance susmentionnée, « la cour des comptes contrôle la qualité de la gestion des organismes et services publics et apprécie les conditions d'utilisation et de gestion des ressources par ces organismes et services au plan de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie et ce par référence aux missions, aux objectifs et aux moyens mis en œuvre »⁷⁴.

Elle évalue les règles d'organisation et de fonctionnement et s'assure de l'existence et de la fiabilité des procédures de contrôle interne afin de formuler des recommandations qu'elle juge appropriées pour améliorer l'efficacité des organismes soumis à son contrôle.

La cour des comptes contrôle également les conditions d'octroi et d'utilisation des subventions et concours financiers accordés par l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements et organismes publics soumis à son contrôle afin de s'assurer de la régularité des conditions d'octroi de ces concours et que leur utilisation a été conforme aux fins pour lesquelles ils ont été accordés. La cour des comptes élabore, à la fin des travaux d'évaluation, des rapports contenant ses constatations, observations et appréciations. Ces rapports sont communiqués aux responsables des services et organismes concernés et à leurs autorités hiérarchiques ou de tutelle afin de leur permettre de formuler des réponses et observations dans le délai fixé par la cour des comptes.

Pour être éclairée dans ses travaux, la cour peut également organiser un débat auquel participent les responsables et dirigeants des organismes concernés. Elle constate ses appréciations définitives et toutes recommandations et propositions en vue d'améliorer la performance des services et organismes concernés. Elle les communique à leurs responsables, aux ministres et autorités administratives concernés.

c. L'apurement des comptes des comptables publics

Suivant l'article 74 de la même ordonnance, La cour des comptes apure et juge les comptes des comptables publics. En matière d'apurement des comptes de gestion, la cour des comptes vérifie l'exactitude matérielle des opérations qui y sont décrites ainsi que leur conformité avec les dispositions législatives et réglementaires en vigueur. La désignation

⁷⁴ JORADP N° 39 DU 23-07-1995 Page 9.

des agents vérificateurs relève de la compétence de leurs dirigeants. Conformément à l'article 77 de la même ordonnance, le président de la chambre compétente⁷⁵ désigne par ordonnance un rapporteur chargé de procéder aux vérifications en vue d'apurer un ou plusieurs comptes de gestion. Le rapporteur peut être seul ou assisté d'autres magistrats ou collaborateurs techniques de la cour. Il procède à la vérification des comptes et des pièces justificatives y afférentes. A l'issue des vérifications, le rapporteur consigne dans un rapport écrit ses constatations et observations ainsi que les propositions motivées. En cas de vol ou de perte de deniers, valeurs ou matières, le comptable responsable peut s'expliquer et justifier n'avoir commis ni faute ni négligence dans l'exercice de sa fonction.

Toutefois, la cour apprécie l'étendue de la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable. S'il y a lieu, la cour peut engager la responsabilité personnelle et pécuniaire des régisseurs ou des agents placés sous l'autorité ou la surveillance du comptable concerné et ce conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. La cour des comptes apure les comptes des personnes qu'elle déclare comptables de fait et prononce des jugements en la matière dans les mêmes conditions et sanctions que celles prévues pour les comptes des comptables publics.

d. Le contrôle de la discipline budgétaire et financière

En vertu de l'article 87 de l'ordonnance susmentionnée, « la cour des comptes s'assure du respect des règles de discipline budgétaire et financière. Dans ce cadre, elle est compétente pour engager, dans les conditions définies par la présente ordonnance, la responsabilité de tout responsable ou agent des institutions, établissements publics visés à l'article 7, et des personnes visées à l'article 86 de la présente ordonnance »⁷⁶.

L'article 88 de la même ordonnance contient les actes considérés comme infractions aux règles de discipline budgétaire et financière :

- La violation délibérée des dispositions législatives ou réglementaires relatives à l'exécution des recettes et des dépenses ;

⁷⁵ Le président de la chambre compétente est le premier responsable de celle-ci. Il existe plusieurs chambres.

⁷⁶ JORADP N° 39 DU 23-07-1995 Page 11.

- L'utilisation de crédits ou de concours financiers octroyés par l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements publics ou accordés avec leur garantie, à des fins autres que celles pour lesquelles ils ont été expressément accordés ;
- L'engagement de dépenses effectuées sans qualité ni pouvoirs ou en violation des règles applicables en matière de contrôle préalable ;
- L'engagement de dépenses sans disponibilité de crédits ou en dépassement des autorisations budgétaires ;
- L'imputation irrégulière d'une dépense dans le but de dissimuler soit un dépassement de crédit, soit d'alerter l'affectation initiale des engagements ou des crédits bancaires octroyés pour la réalisation d'opérations précises ;
- L'exécution d'opérations de dépenses manifestement étrangères à l'objet ou à la mission des organismes publics ;
- Refus de visas non fondé ou les entraves caractérisées imputables aux organes de contrôle préalable ou les visas accordés dans des conditions irrégulières ;
- Non-respect des dispositions légales ou réglementaires relatives à la tenue des comptabilités et des registres d'inventaire et à la conservation des pièces et documents justificatifs ;
- La gestion occulte des deniers, fonds, valeurs, moyens ou biens publics ;
- Toute négligence entraînant le non versement dans les délais et conditions fixés par la législation en vigueur du produit des recettes fiscales ou parafiscales ayant fait l'objet de retenue à la source etc.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de présenter la gestion budgétaire des établissements publics. Outil de maîtrise de l'activité et basée sur la réglementation en vigueur, la gestion budgétaire s'effectue suivant un processus. La prévision doit reposer sur la note méthodologique du ministère chargé des finances et la circulaire du ministère de la tutelle.

Pour la préparation budgétaire, les acteurs impliqués sont le premier responsable de l'établissement (l'ordonnateur principal) et ses collaborateurs (le service financier, les autres services concernés, le conseil d'administration de l'établissement s'il existe etc.). Les projets de budget des établissements publics sont intégrés dans celui de l'Etat, voté par l'assemblée populaire nationale et le conseil de la nation avant d'être approuvé par le président de la République et promulgué au journal officiel de la République. Après approbation du wali concerné, le budget de l'établissement est exécutoire c'est-à-dire que les dépenses peuvent être engagées, liquidées, ordonnancées (ou mandatées) et payées. En plus de l'ordonnateur, comptable assignataire et contrôleur financier, les autres institutions habilitées interviennent pour renforcer le contrôle.

**Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de
la Direction des Travaux Publics (DTP) de la
Wilaya de Bejaia**

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à la gestion budgétaire au sein de la Direction des Travaux Public (DTP) de la Wilaya de Bejaia, où nous avons mené notre stage pratique. Dans ce chapitre, nous commencerons par la présentation de l'organisme d'accueil ; Puis, en En se basant sur les données disponibles, les différents documents fournis et sur l'entretien effectué au niveau du service technique de l'entreprise, nous allons procéder à la budgétisation et à l'évaluation des écarts.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

L'objet de cette section est de présenter la Direction des Travaux Publics (DTP) de la Wilaya de Bejaia, en termes d'historique et d'organisation.

1.1 Historique de la DTP :

La Direction des Travaux Publics est une administration qui dépend du ministère des Travaux Publics. Elle exerce en collaboration avec d'autres services exécutifs de la Wilaya ; Elle a comme rôle :

- Veiller à la mise en œuvre des mesures destinées à assurer le développement et l'entretien des infrastructures de base.
- Organiser et mettre en œuvre l'assistance technique en faveur des communes pour les actions de maintenance de voirie et des chemins communaux.
- Recueillir, centraliser et analyser les données destinées à assurer le développement, 'aménagement et l'entretien des infrastructures de base.

Ainsi la Direction des travaux Publics de Béjaia déploie des efforts considérables dans le domaine de la sauvegarde, l'entretien et la maintenance des réseaux routiers, tout en veillant à moderniser les méthodes de gestion et l'exploitation.

C'est dans cette optique que la Direction des Travaux Publics de Béjaia continue à mettre en œuvre des efforts multiples, qui se traduisent à travers l'initiation d'importants projets d'investissements indispensables à la réussite du développement local.

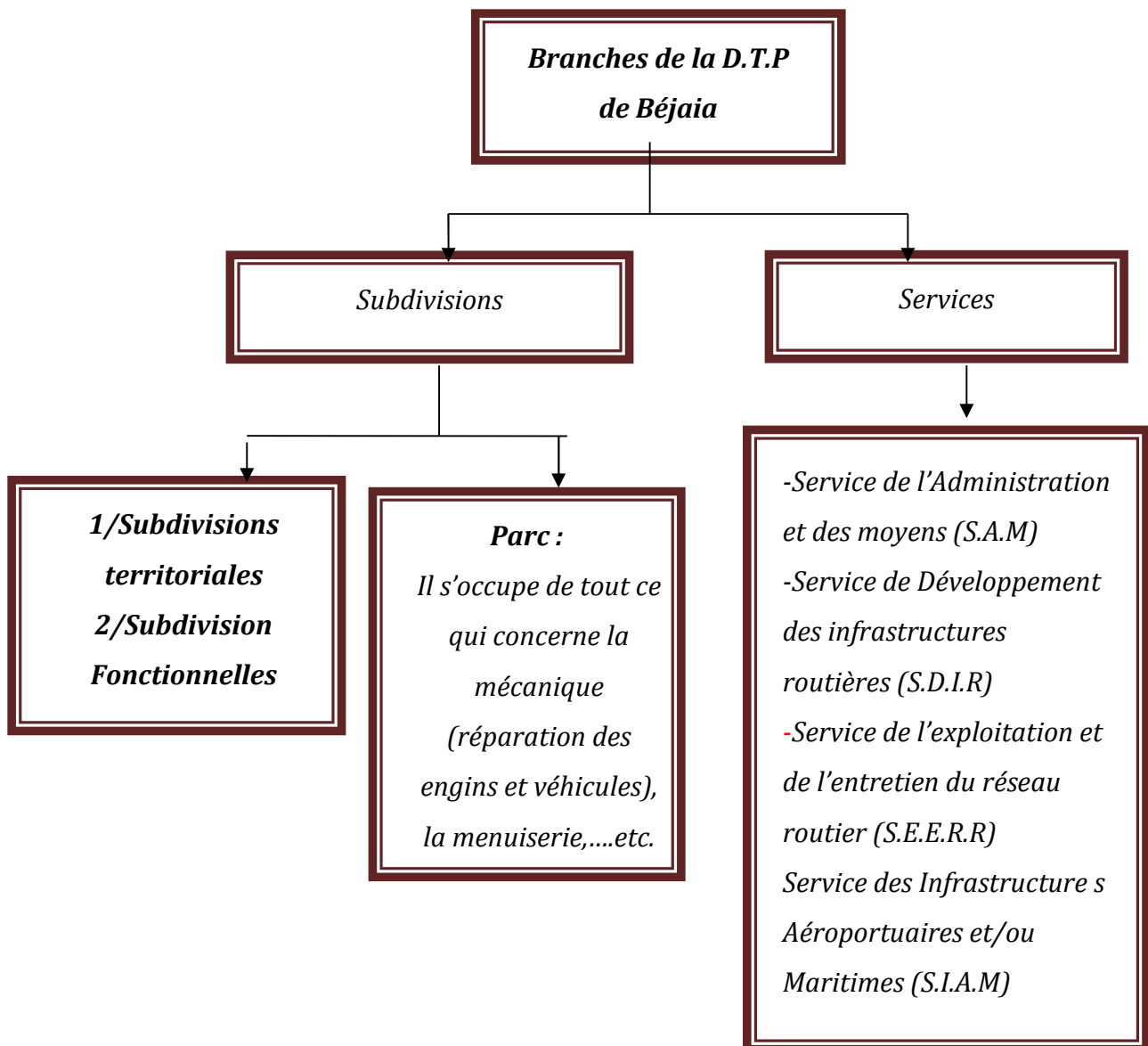
Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de la Direction des Travaux Publics (DTP) de la Wilaya de Bejaia

L'organisation et le fonctionnement de la Direction des Travaux Publics sont décrits par le décret exécutif N°05-436 du 10 novembre fixant leurs règles d'organisation et de fonctionnement.

1.2 Organisation de la D.T.P

Le schéma ci-dessous représente l'organigramme de la DTP

Schéma n°3 : L'organisation de la Direction des Travaux Publics



Source : Document fourni par l'organisme d'accueil

1.2.1 Les Services

➤ **Service de l'Administration et des moyens (S.A.M)**

Ce service est l'un des services les plus importants, il est chargé de:

- Etudier et proposer des modalités de gestion des personnels administratifs et techniques de la Direction
- Etudier et proposer des modalités de gestion des équipements, des moyens généraux et du budget
- Préparer avec les autres services le budget de fonctionnement
- Maitre en œuvre les mesures destinés à assurer l'application de la réglementation générale, connaitre, suivre et régler le contentieux général dans l'ordre des activités du secteur en relation avec les structures.
- Assurer la gestion des moyens de la direction et maitre à la disposition de chaque service les moyens nécessaires à son fonctionnement régulier.

Il se compose de trois(03) bureaux :

- Bureau du Budget, de la Comptabilité et des Moyens
- Bureau de la Gestion des Ressources Humaines
- Bureau des Marchés du Contentieux et des Archives

➤ **Service de Développement et des Infrastructures Routières (S.D.I.R)**

Ce service est chargé de :

- Animer, coordonner et veiller à la mise en œuvre des procédures de développement des infrastructures routières.
- Veiller sur l'application des normes techniques, relatives aux études et à la réalisation des infrastructures routières.
- Entreprendre et mettre en œuvre l'assistance technique, en faveur des communes pour le développement des chemins communaux.

Il se compose de trois(03) bureaux :

- Bureau de Développement des Infrastructures Routières
- Bureau des Ouvrages d'Art
- Bureau des Etudes

➤ **Service d'Entretien et d'Exploitation du Réseau Routier (S.E.E.I.R)**

Ce service est chargé de :

- Animer, Coordonner et veiller à la mise en œuvre des procédures d'exploitation et d'entretien des infrastructures routières
- Veiller sur l'application des normes techniques relatives à l'entretien des infrastructures routières.
- Proposer le classement et le déclassement des routes.

Il se compose de trois(03) bureaux :

- Bureau de l'Entretien des Infrastructures Routières
- Bureau de l'Exploitation des Infrastructures Routières et de la Sécurité Routières
- Bureau de l'Exploitation et l'Entretien des Ouvrages d'Art

➤ **Service des Infrastructures Aéroportuaires et/ou Maritimes (S.I.A.M)**

Ce service est chargé de :

- Développer des infrastructures maritimes et portuaires pour répondre aux besoins de trafic maritime et aéroportuaire
- Maintien du niveau de service des infrastructures maritimes et aéroportuaires
- Préservation du patrimoine des infrastructures maritimes et aéroportuaires

Il se compose de trois(03) bureaux :

- Bureau des Etudes et de Réalisation des Infrastructures Aéroportuaires
- Bureau des Etudes et de Réalisation des Infrastructures Maritimes
- Bureau de l'Entretien et de la Conservation

1.2.2 Les Subdivisions

La subdivision représente un outil d'intervention rapide et efficace en matière de l'exploitation et l'entretien au niveau local.

On distingue deux types de subdivision : Territoriales et Fonctionnelles

❖ **Subdivisions territoriales**

Il y'a Seize (16) subdivisions territoriales au niveau de la Wilaya de Béjaia :

La subdivision territoriale de Béjaia, d'Amizour, d'Akbou, de Seddpouk, de Kherrata, d'AdeKKar, de Sidi Aich, d'ElKseur, de Souk El Tenine, de Beni Maouche, de Tazmalt, de Chemini, de Barbacha, de Derguina, de Tichy, d' Aokas

❖ **Subdivisions Fonctionnelles**

✓ **Subdivision Maritime :**

Elle est constituée de :

- Section du parc à matériel, des moyens et du suivi du personnel
- Section de l'entretien courant des infrastructures maritimes
- Section de préservation du domaine public maritime

✓ **Parc à Matériel :**

Il est constitué de :

- Section « Location exploitation »
- Section « Atelier d'entretien et de réparation »
- Section « Approvisionnement »
- Section de l'administration et de la comptabilité

✓ **Tunnel de Kherrata :**

Il est constituée de :

- Section de l'entretien des tunnels
- Section maintenance des équipements et de la surveillance des tunnels

Section 2: La budgétisation au sein de la DTP

Le budget de la DTP de Bejaia découle de budget du ministère de la tutelle qui résulte des cellules de l'Etat. Il est exécuté par l'ordonnateur (le Directeur). La phase administrative de l'exécution des dépenses relève du ressort exclusif de l'ordonnateur, cette phase intervient durant les vingt (20) premiers jours du mois. Par contre la phase comptable de l'exécution (paiement) ne relève que du ressort de comptabilité publique après le visa des mandatement par le contrôleur financier.

2.1. Le processus d'élaboration des budgets

La procédure d'élaboration des budgets au sein de la DTP s'articule au tour du budget d'Etat et de celui de la Wilaya.

2.1.1 Budget d'Etat :

Le budget d'Etat regroupe :

➤ **Le budget d'équipement** : concerne les grands investissements tels que les routes nationales et ouvrages d'art, il est composé de deux programmes : Programme Sectoriel Déconcentré (PSD) et Programme Sectoriel Centralisés (PSC), ce budget est composé de plusieurs chapitres, à savoir :

Le chapitre 521 qui est chargé des routes nationales.

Le chapitre 524 qui est chargé des travaux maritimes.

Le chapitre 531 qui est chargé de l'entretien des routes nationales.

➤ **Le budget de fonctionnement** : concerne le fonctionnement des services (salaires, fourniture et moyens généraux)

2.1.2 Budget de Wilaya :

Il s'occupe des crédits de la wilaya, composé des chapitres 904 et 603 concernant l'investissement et le fonctionnement des chemins de wilaya.

2.2 La procédure budgétaire

On entend par la procédure d'élaboration du budget, la maturation de la réflexion d'inscription d'une ou plusieurs opérations d'études relative à un ou plusieurs projets.

Cette réflexion s'accompagne par une estimation du coût de l'étude ainsi que la réalisation du projet.

La prévision budgétaire est donc le fruit d'une réflexion accompagnée d'une estimation du coût de réalisation.

Le Directeur des Travaux Publics dresse alors une liste des priorités en fonction des besoins et des objectifs tracés. Il transmet au service compétant concerné (DPSB) le dossier des fiches techniques pour l'inscription des études ou réalisation des projets.

Dès lors, on peut dire que le budget prévisionnel de la DTP est arrêté à une date donnée. Concernant le budget de fonctionnement l'élaboration de ce dernier se fait sur la base des données de l'exercice antérieur (N-1), ainsi que intégration des besoins nouveaux, pour obtenir un état prévisionnel des besoins de l'année (N).

2.3. Etapes de réalisation d'un projet d'investissement à la DTP

Cette étape commence par une étude du projet, suivie de l'opération de réalisation des travaux.

2.3.1. Etudes du projet

L'étude du projet nécessite d'abord la réalisation d'un avant projet à savoir, l'étude d'opportunité.

➤ **Etude d'opportunité :** Cette étape d'avant projet consiste à réunir les arguments nécessaires pour justifier la nécessité de réaliser le projet qui obéit à des besoins donnés.

Elle permet de valider le domaine des utilisateurs par rapport aux objectifs généraux de l'organisation.

Elle consiste à définir le périmètre du projet, notamment à définir les utilisateurs finaux, c'est-à-dire ceux à qui l'ouvrage est destiné. A ce stade du projet, il est donc utile d'associer les utilisateurs à la rédaction globale.

L'étude d'opportunité conduit à la rédaction d'un document nommé (note de cadrage) validé par le comité de pilotage du projet. La note de cadrage est donc le livrable de l'étude d'opportunité qui officialise l'intension du projet.

➤ **Etude du projet**

• **Etude préliminaire :**

- Etude sommaire : A partir de l'étude sommaire des besoins, il convient de faire une estimation du coût d'investissement et de fonctionnement du projet (en termes de moyen humain et matériel), des délais envisagés et de l'éventuel retour sur investissement.
- Etude de faisabilité technico-économique : elle vise à analyser la faisabilité économique, organisationnelle et technique du projet.
- Etude d'impact sur l'environnement naturel ou le milieu urbain ainsi que sur la vie de leur occupant.
- **Avant projet sommaire :** C'est l'étude de plusieurs variantes possible pour les choix du tracé.
- **Avant projet détaillé :** Etude détaillé de la variante retenue : qui doit présenter de meilleurs avantages économiques et techniques en tenant compte de sa faisabilité. Cette étude doit permettre de gagner un dossier permettant l'inscription d'une opération pour travaux et lancement des procédures règlementaires pour retenir l'entreprise et les entreprises de réalisation.

2.3.2. Réalisation en travaux du projet

• **Fiche technique du projet :** Elle contient

- L'intitulé du projet : qui comporte des renseignements sur le projet ; nom et lieu du projet.
- Autorisation du programme demandée : Elle consiste le montant global.
- L'opportunité du projet : Elle contient la description superficielle du projet et la raison pour laquelle se fait le projet.
- La consistance du projet : Contient l'effet ou la consistance physique du projet.
- Devis quantitatif et estimatif : Le montant des travaux évalué sur la base du devis dressé par le bureau d'étude.
- Coût global des travaux : Les dépenses prévisionnelles pour la réalisation du projet et montant total.
- Echancier : Le délai prévisionnel relatif à la réalisation du projet.
- Conclusion : Le délai du projet et les avantages.

- **Inscription des travaux :** Envoyer la fiche technique vers la Wilaya et Ministère qui va envoyer une décision d'inscription qui contient aussi des informations sur le projet à réaliser.
Une fois le projet est inscrit, sa réalisation peut être lancée.
- **Lancement d'un avis d'appel d'offres :** Pour sélectionner l'entreprise qui va réaliser le projet.
- **Ouverture des plis :** Il sera procéder à deux séances d'ouverture des plis sous la présence d'une commission ; la première concernera l'ouverture des plis portant offre technique et la deuxième portant offre financière, qui concernera soumissions sélectionnées au titre de l'évaluation technique.
- **Evaluation des offres :** Une commission doit choisir une ou des entreprises soumissionnaires qui présentent de meilleurs avantages.
- **Elaboration du marché :** Le service contractant attribuera le marché au soumissionnaire dont il estime l'offre conforme pour l'essentiel du dossier d'appel d'offres et pré-qualifiée techniquement ou à celui qui présente l'offre la moins disante.
- **Ordre de service de commencement des travaux :** Un marché sera conclu avec l'entreprise retenue et ordre de service de commencement des travaux lui sera notifié après approbation du marché par la commission des marchés publics et son engagement par le contrôleur financier.

2.4. Notification du budget (Crédit de paiement) pour l'année 2021 :

Dans la DTP comme tout établissement public, le budget peut être présenté sous deux formes :

Une autorisation d'engagement (AE), qui peut s'étaler sur plusieurs années c'est-à-dire tout au long de la durée du projet d'investissement.

Un crédit de paiement (CP), qui permet de couvrir les dépenses liés à un investissement sur une période annuelle.

Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de la Direction des Travaux Publics (DTP) de la Wilaya de Bejaia

Tableau n°02 : Crédit de paiement 2021

Ministère de rattachement	Sous Secteur	chapitre	montant
Ministère des Travaux Publics et Transports	52 Infrastructure routière	chapitre 521	4 000 000 000,00
		chapitre 522	140 000 000,00
		chapitre 534	502 000 000,00
		chapitre 535	408 000 000,00
	53 ports	chapitre 524	790 000 000,00
	54: Aéroports	chapitre 527	150 000 000,00

Source : Document fourni par la DTP (correspondance émanant de la DPSB).

Le tableau ci-dessus représente une notification des crédits de paiement 2021, envoyée par la DPSB au mois de février 2021. Ces CP sont déterminés par rapport aux consommations de l'année 2020, et aux prévisions de l'année 2021 et vont être consommés durant l'année 2021.

Section 3 : Evaluation des écarts

L'analyse des écarts budgétaires, est basée sur deux critères :

- Ecart entre la prévision de consommations des budgets et consommation réelle des CP ;
- Ecart entre les prévisions des travaux à réaliser dans le cadre d'un projet d'investissement précis, et les travaux réellement réalisés dans ce même projet.

3.1. Les consommations des budgets (CP)

L'analyse relative aux consommations des budgets sera portée sur cinq (05) chapitres, et trois (03) dernières années comme référence (2018, 2019, 2020).

3.1.1 Les prévisions de consommation des CP

Les prévisions de consommation en matière de CP de la direction pour la période 2018-2020 sont représentées dans le tableau suivant :

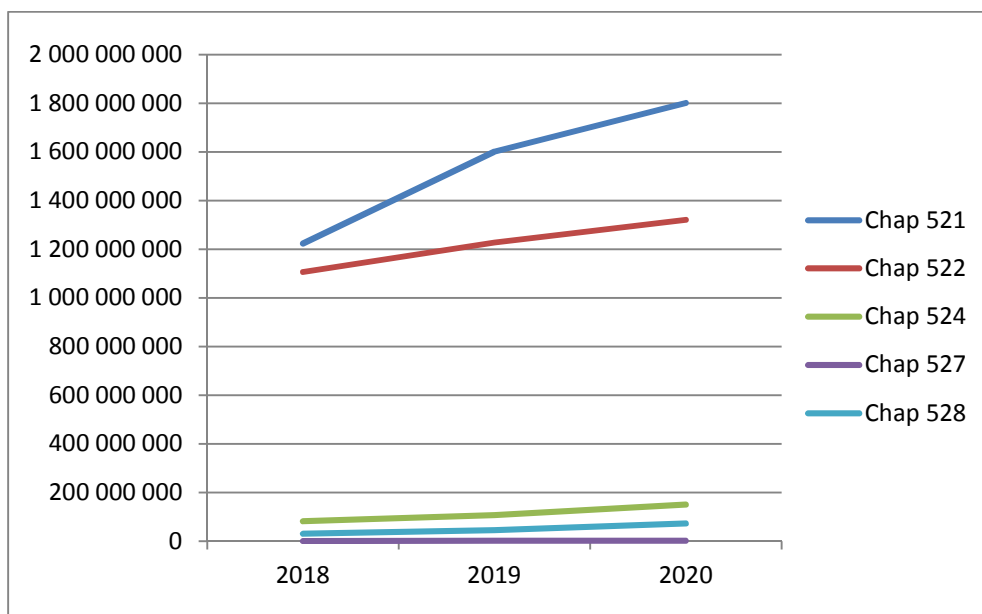
Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de la Direction des Travaux Publics (DTP) de la Wilaya de Bejaia

Tableau n°03 : Préviation de consommation des CP (en DA) de 2018 à 2020

Désignation	Préviation de consommation des CP au 31/12/2018	Préviation de consommation des CP au 31/12/2019	Préviation de consommation des CP au 31/12/2020
Chapitre 521	1 223 600 200	1 600 800 000	1 800 864 500
Chapitre 522	1 107 308 900	1 227 289 926	1 320 700 120
Chapitre 524	81 344 707	107 320 100	150 210 300
chapitre 527	952 000	1 100 000	1 500 100
Chapitre 528	30 200 000	45 310 100	72 310 100
Total	2 443 405 807	2 981 820 126	3 345 585 120

Sources : Rapports annuels de la DTP.

Figure n°01 : Représentation graphique des prévisions (2018-2020)



Source : Graphique réalisé par nous même à partir des données internes de la DTP.

Une variation annuelle croissante des prévisions de consommation des CP a été enregistrée pour les cinq chapitres étudiés, soit : 2 443 405 807 DA pour l'année 2018, 2 981 820 126 DA en 2019, et 3 345 585 120 pour l'année 2020.

Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de la Direction des Travaux Publics (DTP) de la Wilaya de Bejaia

3.1.2 Les consommations réelles des CP

Les consommations réelles des crédits de paiement durant la période 2018-2020 sont représentées dans le tableau suivant :

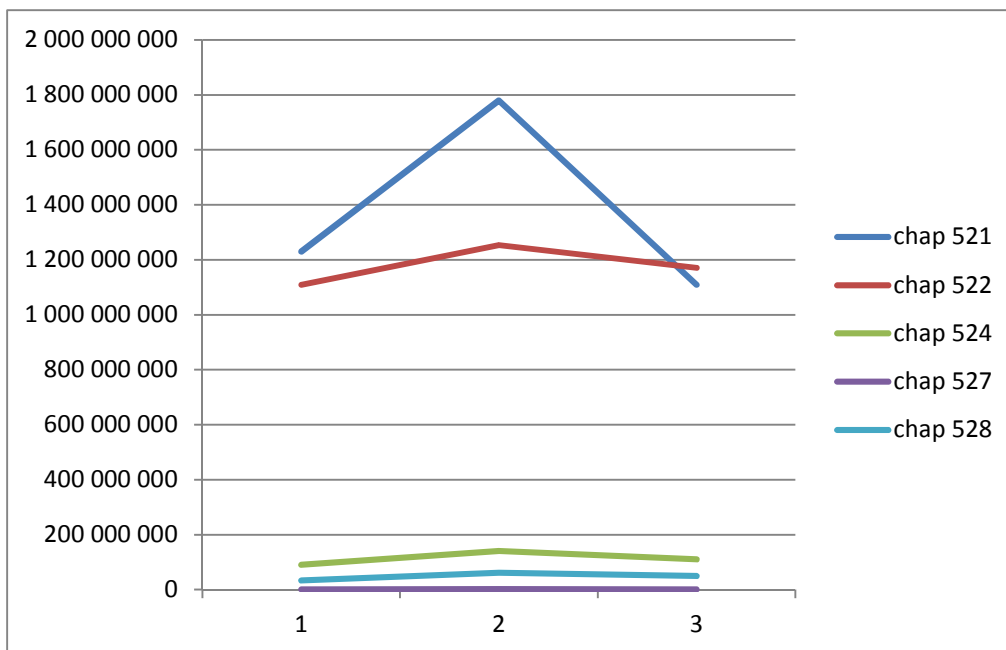
Tableau n°04 : Consommations réelles des CP de 2018 à 2020 (en DA)

Désignation	Consommation réelles au 31/12/2018	Consommation réelles au 31/12/2019	Consommation réelles au 31/12/2020
Chapitre 521	1 230 200 100	1 780 900 700	1 110 000 200
Chapitre 522	1 110 000 000	1 253 500 850	1 170 944 037
Chapitre 524	90 500 320	140 360 210	110 220 100
chapitre 527	980 000	1 730 210	1 020 300
Chapitre 528	33 120 300	61 200 100	50 500 100
Total	2 464 800 720	3 237 692 070	2 442 684 737

Sources : Bilans annuels DTP.

Les données relatives aux consommations réelles des CP, ont enregistré une augmentation en 2019 par rapport à l'année 2018. Une baisse a été enregistrée en 2020, et cela pour tous les chapitres étudiés, ainsi que pour le total des consommations réelles.

Figure n°02 : Représentation des consommations réelles



Source : Graphique réalisé par nous même à partir des données interne de la DTP.

Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de la Direction des Travaux Publics (DTP) de la Wilaya de Bejaia

3.1.3 Le calcul des écarts

L'évaluation des écarts se fait par rapport aux indicateurs suivants :

Ecart = Consommations réelles – Prévisions de consommation

Taux de réalisation = (Réalizations/ Prévisions) X 100

Taux d'évolution = (Réalisation N – Réalisation N-1) / Réalisation N-1 x 100

Pour le calcul du taux d'évolution, on a le montant des consommations réelles pour l'année 2017 = 2 001 321 420 DA

Tableau n°05 : Ecart de consommation des CP (en DA) de 2018 à 2020

Année	Prévision de consommation des CP	Consommation réelle des CP	Ecart	TR (%)	Tx Evolution (%)
2018	2 443 405 807	2 464 800 720	21 394 913	100,87	23,151
2019	2 981 820 126	3 237 692 070	255 871 944	108,581	31,351
2020	3 345 585 120	2 442 684 737	-902 900 383	73,011	-24,551
Total	8 770 811 054	8 145 177 527	-625 633 527		

Source : Tableau réalisé par nous même à partir des données internes de la DTP.

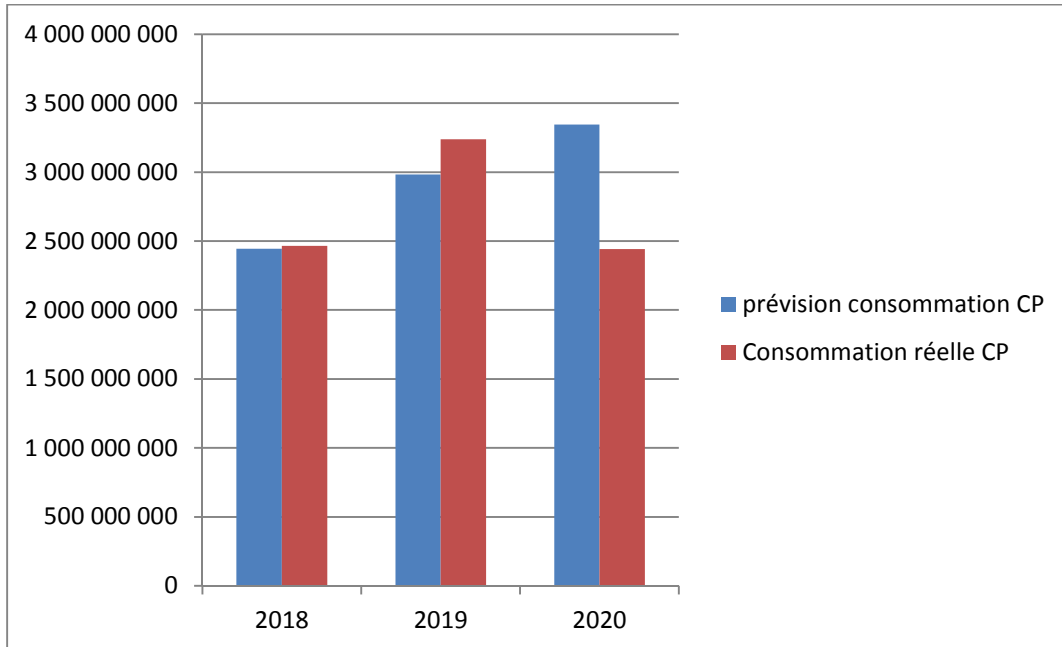
Les données du tableau ci-dessus indiquent que pour les années 2018 et 2019, la consommation réelle des CP enregistrée à la fin de l'année était supérieure à la consommation prévue, en raison de différents paramètres qui surgissent lors de réalisation comme les travaux supplémentaires et complémentaires non prévus qui engendrent des surcoûts.

En 2020, La consommation réelle des CP enregistré à la fin de l'année était inférieure à la consommation prévue, cette situation est causée par la pandémie « COVID 19 » qu'a connue l'Algérie ainsi que le monde entier, une situation qui a provoqué des déficits budgétaires, en générant une réduction dans les investissements publics afin de minimiser les dépenses, d'où le gèle de certains projets gérés par la DTP.

Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de la Direction des Travaux Publics (DTP) de la Wilaya de Bejaia

La consommation des budgets au sein de la DTP dépasse généralement les prévisions, sauf dans des cas particuliers comme le cas de la crise sanitaire (COVID 2019).

Figure N°03 : Présentation de l'écart sur consommation des CP (2018-2020)



Source : Graphique réalisé par nous même à partir des données interne de la DTP.

3.2. Coût de réalisation des travaux

L'analyse des écarts relatifs au coût de réalisation des travaux va porter sur trois projets réalisés par la DTP, à savoir :

Projet N°01 : RN 09 Travaux de réalisation des quatre chemins ;

Projet N°02 : RN 09 Travaux d'aménagement des gorges de Kherrata, lot N°03 bis ;

Projet N°03 : RN 75 Travaux de modernisations entre Amizour et Barbacha sur 17 Kms, lot Ouvrage d'Art.

Les deux projets N°01 et N°03 sont réceptionnés, par contre le projet N°02 est en cours de réalisation et les travaux réalisés ne sont pas définitifs.

3.2.1 Les prévisions et réalisation des coûts de travaux réalisés dans le cadre du projet N°01

Dans ce qui suit, nous allons procéder à la comparaison entre les prévisions et les réalisations en matière de coût de réalisation des travaux des trois projets (Tableau n°8).

Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de la Direction des Travaux Publics (DTP) de la Wilaya de Bejaia

Une illustration des documents relatifs au marché conclu avec l'entreprise réalisatrice pour le projet n°1 est donnée par le Tableaux N°6 et N°7.

Tableau n°06 : Prévisions de coût de réalisation des travaux : projet N°01 (en DA)

Désignation	Qté	PU	Montant
Travaux au forfait :	1	29 000 000,00	29 000 000,00
Travaux au bordereau des PU:			
Travaux routiers	2	67 394 500,00	134 789 000,00
Renforcement du sol	4	131 750 000,00	527 000 000,00
Ouvrage:			
Pont dalle en béton précontraint	2	61 696 000,00	123 392 000,00
Pont cadre en béton armé	1	41 936 500,00	41 936 500,00
Pont dalle en béton armé	1	21 780 500,00	21 780 500,00
Pont à poutres en béton précontraint	2	28 615 250,00	57 230 500,00
Rampes d'accès	5	89 089 400,00	445 447 000,00
Eclairage	2	25 562 500,00	51 125 000,00
Signalisation	1	6 925 150,00	6 925 150,00
Espaces verts	1	16 606 000,00	16 606 000,00
Total général HT			1 455 231 650,00
TVA 17%			247 389 380,50
Total général TTC			1 702 621 030,50

Source : Document fourni par l'organisme d'accueil (marché conclu avec l'entreprise réalisatrice)

Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de la Direction des Travaux Publics (DTP) de la Wilaya de Bejaia

Tableau n°07 : Coût des travaux réalisés dans le projet N°01

Désignation	Montant des travaux réalisés après avenant N°01	Montant des travaux réalisés après avenant N°02	Montant des travaux réalisés après avenant N°03
Travaux au forfait :	29 000 000,00	58 541 535,00	79 541 535,00
Travaux au bordereau des PU:			
Travaux routiers	106 764 000,00	106 764 000,00	153 181 798,60
Renforcement du sol	636 890 000,00	673 640 000,00	656 170 400,00
Ouvrages:			
Pont dalle en béton précontraint	120 832 000,00	958 789 000,00	980 252 833,70
Pont cadre en béton armé	39 888 500,00	0,00	0,00
Pont dalle en béton armé	20 372 500,00	0,00	0,00
Pont à poutres en béton précontraint	91 819 800,00	91 065 400,00	89 556 115,00
Rampes d'accès	414 864 000,00	383 955 000,00	391 344 120,30
Eclairage	51 125 000,00	51 125 000,00	31 090 660,00
Signalisation	6 925 150,00	6 925 150,00	5 254 490,00
Espaces verts	16 606 000,00	16 606 000,00	10 955 880,40
Total général HT	1 535 086 950,00	2 347 411 085,00	2 397 347 833,00
TVA 17%	260 964 781,50	399 059 884,45	368 151 852,14
TVA 19%			44 032 253,53
Total général TTC	1 796 051 731,50	2 746 470 969,45	2 809 531 938,67

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des avenants conclus avec l'entreprise réalisatrice.

3.2.2 Le calcul des écarts

Ecart = Réalisations réelles (coût) – Prévisions de réalisation (coût)

Taux de Réalisation = (coût Réalisations/ coût Prévisions) X 100

Tableau n°08: Ecart de coût de réalisation des travaux des trois projets (en DA)

Projet	Prévision	Réalisation	Ecart	TR (%)
Projet 1: Travaux de réalisation des 04 chemins	1 702 621 030,50	2 809 531 938,67	1 106 910 908,17	165,01
Projet 2: Travaux d'aménagement des gorges de Kherrata: lot tunnel	3 372 379 822,50	3 672 579 356,60	300 199 534,10	108,90
Projet 3: Travaux de modernisation de la RN75: lot O.A	639 407 860,04	531 005 816,80	-108 402 043,24	83,05

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données internes de la DTP.

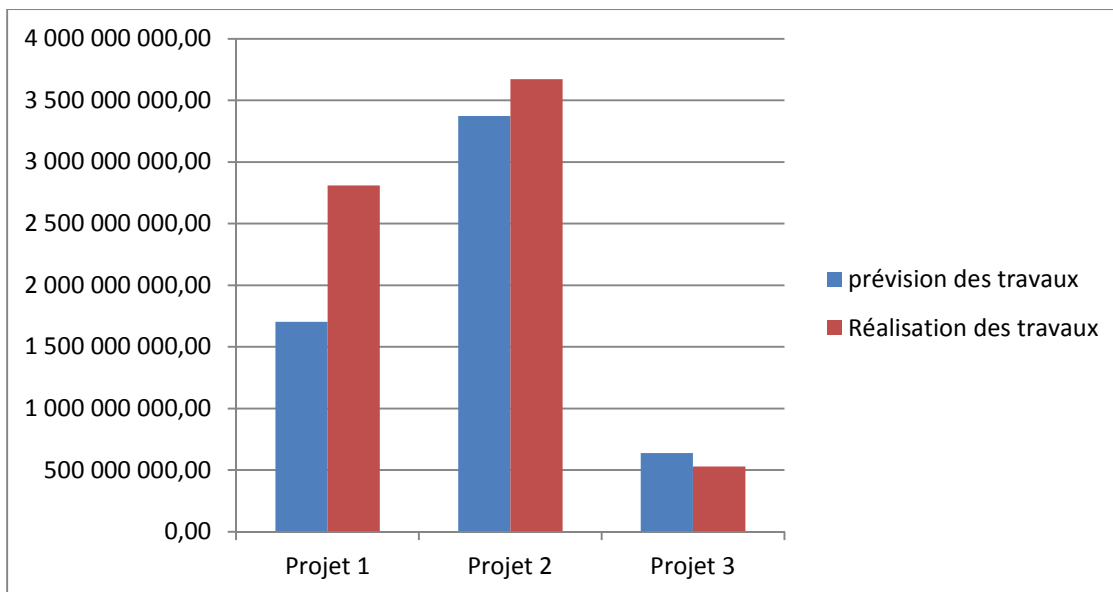
Pour les projets N°01 et N°02 les coûts de réalisation ont dépassé les coûts des prévisions. Une situation qui est dû généralement à :

- Non maturation des études techniques, induit des travaux supplémentaires et complémentaires.
- Modification de la conception de l'ouvrage (projet) induit des travaux supplémentaires.
- Les différentes contraintes enterrées comme les réseaux à déplacer non prévu dans les études initiales induisent des travaux complémentaires.

Pour ce qui est du projet N°03, les prévisions en matière de coût de réalisation des travaux non pas été atteintes en raison des contraintes non prévues qui empêchent de réaliser la totalité de l'ouvrage (projet), parmi ces contraintes on site :

- L'opposition des riverains,
- L'apparition brusque des conduites de réseaux stratégiques (gazoduc, oléoduc...)

Figure n°04 : Présentation des écarts de coût de réalisation des travaux des trois projets



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données internes de la DTP.

Généralement, les projets d'investissement gérés par la DTP enregistrent un dépassement dans le coût de réalisation des travaux par rapport aux coût prévu lors de commencement du projet, sauf dans des cas de projets particuliers qui sont généralement des projets à petit coût.

Conclusion

L'analyse du système budgétaire au niveau de la DTP, nous a permis de mettre en pratique nos connaissances techniques acquises en théorie, et prendre connaissance de la pratiques budgétaire opérée au sein de la DTP.

La procédure d'élaboration des budgets au sein de la DTP s'articule au tour : du budget de la wilaya et de celui de l'Etat. Ce dernier est composé du budget d'équipement et budget de fonctionnement.

La procédure budgétaire d'un projet d'investissement public au sein de la DTP passe par certaines étapes :

- Faire une estimation du coût d'investissement et du fonctionnement du projet (en terme de moyens humains et matériels) ;

Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de la Direction des Travaux Publics (DTP) de la Wilaya de Bejaia

- Elaboration d'une fiche technique d'inscription adressée au service concerné (DPSB ou Ministère selon le programme) qui contienne le coût global du projet et les délais de réalisation.
- Une fois le projet est inscrit et son budget est accordé sous forme d'autorisation du programme (AP) qui s'étale durant toute la période du projet, sa réalisation peut être lancée.

L'écart entre les coûts prévisionnels et les coûts réels d'un projet est généralement positif sauf dans des cas particuliers.

Conclusion Générale

Ce travail a pour objectif, de mieux appréhender l'importance de la gestion budgétaire, et d'examiner son processus au sein des établissements publics. Cela nous a permis, d'une part, de prendre connaissance des différents concepts inhérents à la gestion budgétaire, et d'autre part, de comprendre le fonctionnement du système budgétaire au sein de la Direction des Travaux Publics de Bejaia.

La gestion budgétaire est l'instrument principal sur lequel le contrôleur de gestion s'appuie pour traduire les objectifs à court, moyen et long terme, sous forme de budgets. Elle permet de détecter les écarts entre les prévisions et les réalisations, permettant ainsi au contrôleur de gestion d'apporter des mesures correctives.

La procédure d'élaboration des budgets au sein de la DTP, s'articule au tour du budget d'Etat, et de celui de la Wilaya, et accompagnée d'une estimation du coût de l'étude ainsi que la réalisation du projet. La réalisation d'un projet d'investissement à la DTP, commence par une étude du projet, suivie de l'opération de réalisation des travaux. L'analyse des écarts budgétaires, est basée sur le calcul de l'écart entre la prévision de consommation des budgets et de consommation réelle des Crédits de paiement ; Et celui entre les prévisions des travaux à réaliser dans le cadre d'un projet d'investissement précis, et les travaux réellement réalisés dans ce même projet.

La consommation des budgets au sein de la DTP dépasse généralement les prévisions, sauf dans de cas particuliers, comme le celui de la crise sanitaire (COVID 2019). Les budgets consacrés aux projets d'investissement public comportent souvent des coûts importants, et peuvent s'étendre sur plusieurs années, ce qui rend la budgétisation précise plus difficile en soit ;

- Il est difficile d'estimer les coûts avec précision, cela signifie que les projets sont souvent soumis à des dépassements de coûts.
- Les dépenses consacrées à l'investissement sont généralement irrégulières, ce qui signifie que les paiements exigés par l'Etat ne sont pas toujours réguliers et/prévisibles.
- Les dépenses d'investissement créent des projets durables qui doivent être maintenus, cela signifie que les décisions concernant la poursuite d'un projet aujourd'hui créent des obligations financières futures pour le fonctionnement et l'entretien.

Cependant, la gestion budgétaire peut être considérée comme un système d'aide à la décision et au contrôle, et demeure une nécessité pour la survie et la compétitivité d'un établissement public.

Des travaux ultérieurs pourraient éventuellement compléter utilement la présente recherche. Notre étude se focalise sur la gestion budgétaire au sein des établissements publics à caractère administratif et sur un seul établissement (DTP). Cette recherche doit être répliquée dans d'autres établissements publics, soit à caractère administratifs ou bien à caractère industriel et commercial, afin d'obtenir de meilleurs résultats. De plus, de futures recherches pourraient montrer l'importance de la mise en œuvre d'un système budgétaire efficace dans la gestion d'un investissement public.

Références Bibliographiques

Références Bibliographiques

Ouvrages

1. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine ,« Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2010
2. DEMEESERE.René et ALL, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » 4eme édition, DUMOD, PARIS, 2009
3. DORIATH Brigette , « Le contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008
4. DUMAS Guy, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition Lexis Nexis SA, France, 2005
5. FORGET Jack, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation,Paris, 2000.
6. GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion », édition Economica, 7ème édition, Paris, 2000
7. GIRAUD Françoise et all, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » édition GUALI NO, Paris, 2004
8. LANGLOIS Georges, Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition Pearson Education, 3ème édition, France, 2005
9. LÖNING Hélène et al, « Le contrôle de gestion : organisations, outils et pratiques, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris
10. LORINO Philipe, « méthodes et pratiques de la performance », 3ème édition d'organisation, Paris, 2003
11. SELMER Caroline, « Construire et défendre son budget », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2009
12. TROTABAS Louis et COTTERET Jean-Marie, « Droit budgétaire et comptabilité publique », 5^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1995
13. YELLES CHAUCHE Bachir, « Le budget de l'Etat et collectivité locale », Cours photocopiés, 1er Edition, O.P.U, Alger, 1990

Références Bibliographiques

Mémoires et thèses

1. AYITE AYI-KUTU Alvine Ayélé Kynach, « Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE), Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012
2. MECHENNA mahmoudia « l'application d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL », mémoire de mastère professionnel en comptabilité et gestion financière, centre africain d'études supérieures en gestion, 2010-2012.
3. OUEDRAOGO Yves-Léon, « Diagnostic de la gestion budgétaire : Cas de la SONATEL », Mémoire de master professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre Africain d'études supérieures en gestion, 2010-2012

Sites internet

1. <https://d1n7iqs260b2a.claudfrond.net>. Consulté le 20/04/2021.
2. WWW. Performancezoom.com, consulté le 06 mai 2021.
3. W.W.W.toupie.org. consulté le 25 mai 2021

Autres

1. DORIATH Bigitte et GOUJET Christian, op.Cit
2. JORADP N° 28 DU 10.07.1984,
3. JORADP N° 35 DU 15.08.1990,
4. KHERRI Abdenacer, cours : « Gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012
5. MSPRH, direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion, guide budgétaire et comptable du gestionnaire de la sante public

Liste des Annexes

Annexe N°01 : Notification des CP pour 2021

Annexe N°02 : Situation de la consommation de CP

Annexe N°03 : Demande de restructuration

Annexe N°04 : Décision de restructuration

Annexe N°05 : Journal officiel portant réglementation des marchés publics

Annexe N°01 : Notification des CP pour 2021

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

WILAYA DE BEJAIA

DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ET DU SUIVI BUDGETAIRES

N° 027 /WB/DPSB/ 2021

21 FEB. 2021

LE DIRECTEUR

A

Monsieur le Directeur des Travaux Publics

OBJET : A/S Notification des Crédits de paiement pour l'année 2021.

J'ai l'honneur de vous transmettre la notification des crédits de paiements pour l'année 2021, par sous secteur et par ministère de rattachement ainsi que la répartition par chapitre :

Sous Secteur / Ministère de rattachement/ CHAP	En DA Montant des CP 2021
52: Infrastructures Routières	
M. Travaux Publics et Transports	5.050.000.000
CHAP 521	4.000.000.000
CHAP 522	140.000.000
CHAP 534	502.000.000
CHAP 535	408.000.000
53: Ports	
M. Travaux Publics et Transports	790.000.000
CHAP 524	790.000.000
54: Aérodrômes	
M. Travaux Publics et Transports	150.000.000
CHAP 527	150.000.000

Mes sincères salutations.

Annexe N°02 : Situation de la consommation de CP

Designation	Reliquat CP 2019 (50% du reliquat)	Dotation CP Initiale	Rattachement	Total CP	Consommation NC13 previsionnelle au 30/11/20	Taux de consommation au 30/11/20	Reliquat sur CP au 30/11/20
Chapitre 521	2 753 050,00	-		2 753 050,00	-	0%	2 753 050,00
Total Chap 521	2 753 050,00	-		2 753 050,00	-	0%	2 753 050,00
Chapitre 528							
NF 5 528 8 112	-	-		-	-		
NL 5 528 8 02	41 331 787,74	-		41 331 787,74	40 796 145,98	99%	535 641,76
Total Chap 528	41 331 787,74	-		41 331 787,74	40 796 145,98	99%	535 641,76
NK 5 531 1 07	16 630,51	-			-	0%	16 630,51
NK 5 531 1 10	98 388 932,26				-	0%	98 388 932,26
NK 5 531 1 13	-				-	0%	-
NK 5 531 1 15	72 587 879,11				19 186 705,00	26%	53 401 174,11
NK 5 531 1 16	-				-	0%	-
NK 5 531 1 17	16 047 552,27				-	0%	16 047 552,27
NK 5 531 1 22	108 872 399,59				43 707 830,00	40%	65 164 569,59
NK 5 531 1 23	500,00				-	0%	500,00
NK 5 531 1 25	-				-	0%	-
NK 5 531 1 28	-				-	0%	-
NL 5 531 1 01	7 176,51				-	0%	7 176,51
NL 5 531 1 02	16 906 224,23				1 874 250,00	11%	15 031 974,23
NL 5 531 1 03	28 272,32	164 934,00		916 143 281,10	164 934,00	85%	28 272,32
NL 5 531 1 04	6 285,00				-	0%	6 285,00
NL 5 531 1 07	22 250 717,31				-	0%	22 250 717,31
NL 5 531 1 08	56 607 484,79				-	0%	56 607 484,79
NL 5 531 1 09	1 398,90	320 497,00			-	0%	321 895,90
NL 5 531 1 10	28 263 246,83				24 515 927,80	87%	3 747 319,03
NL 5 531 1 01	11 108 485,84				-	0%	11 108 485,84
NL 5 531 1 02	28 986 651,37				-	0%	28 986 651,37
NL 5 531 1 03	4 241 173,22				-	0%	4 241 173,22
NL 5 531 1 05	241 636 840,04				24 430 775,70	10%	217 206 064,34
NL 5 531 1 08	-	209 700 000,00			27 660 354,00	13%	182 039 646,00
Total Chap 531	705 957 850,10	210 185 431,00		916 143 281,10	141 540 776,50	15%	774 602 504,60
Sous secteur Routes	750 042 687,84	210 185 431,00		960 228 118,84	182 336 922,48	19%	777 891 196,36

SITUATION DE CONSOMMATION DES CP ARRETEE AU 30 NOVEMBRE 2019

Désignation	Rediquat CP 2019 (50% du reliquat)	Dotation CP Initiale	Rattachement	Total CP	Consommation NCIS prévisionnelle au 30/11/20	Taux de consommation au 30/11/20	Reliquat sur CP au 30/11/20
Chapitre 421	225 000 000,00	-	-	225 000 000,00	-		225 000 000,00
sous secteur Tourisme	225 000 000,00	-	-	225 000 000,00	-		225 000 000,00
Chapitre 521	1 177 723,29	1 800 000 000,00	170 000 000,00	1 631 177 723,29	1 031 758 534,47	63%	599 419 188,82
Chapitre 522	944 036,81	-	170 000 000,00	170 944 036,81	127 289 926,47	74%	43 654 110,34
Chapitre 534	-	500 297 000,00	-	500 297 000,00	-	0%	500 297 000,00
Chapitre 535	7 184 797,68	400 000 000,00	-	407 184 797,68	214 382 591,85	53%	192 802 205,83
sous secteur Routes	9 306 557,78	2 300 297 000,00	-	2 302 418 760,10	1 159 048 460,94	50%	1 143 370 299,16
Chapitre 524	59 566 355,19	600 000 000,00	-	659 566 355,19	81 344 707,21	12%	578 221 647,98
sous secteur Ports	59 566 355,19	600 000 000,00	-	659 566 355,19	81 344 707,21	12%	578 221 647,98
Chapitre 834	930 386,13	-	-	930 386,13	-	0%	930 386,13
sous secteur Bâtiments	930 386,13	-	-	930 386,13	-	0%	930 386,13
TOTAL PSD	294 803 299,10	2 900 297 000,00	-	3 187 915 501,42	1 240 393 168,15	39%	1 947 522 333,27

Designation	Reliquat CP 2019 (50% du reliquat)	Dotation CP Initiale	Rattachement	Total CP	Consommation NC13 prévisionnelle au 30/11/20	Taux de consommation au 30/11/20	Reliquat sur CP au 30/11/20
Chapitre 532	NE 5 532 1 01	2 536 875,22	-	2 536 875,22	5 959 053,00	235%	3 422 177,78-
	NE 5 532 1 03	3 000 000,00	-	3 000 000,00	1 008 525,00	34%	
sous secteur Ports	5 536 875,22	-	-	5 536 875,22	6 967 578,00	126%	3 422 177,78-
Chapitre 527	NK 5 527 1 17	3 175 977,71	-	3 175 977,71	952 000,00	30%	2 223 977,71
	NE5 533 1 01	237 474,50	-	1 243 533,80	548 590,00	44%	694 943,80
Chapitre 533	NE5 533 1 03	1 006 059,30	-	1 006 059,30	-	0%	
sous secteur Aéroports	4 419 511,51	-	-	5 425 570,81	1 500 590,00	28%	2 918 921,51
TOTAL PSC	759 999 074,57	210 185 431,00	-	971 190 564,87	190 805 090,48	20%	777 387 940,09

Annexe N°03 : Demande de restructuration

WILAYA DE BEJAIA
DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS

SERVICE DEVELOPEMENT DES
INFRASTRUCTURES ROUTIERES

N° _____ / DTP /SDIR/2021

مديرية الأشغال العمومية
ولاية بجاية
Béjaia, le.....

Le Directeur

A

**Monsieur le Directeur de la Programmation
et du Suivi Budgétaires de la Wilaya de Béjaia**

Objet : Demande de Restructuration d'Opération

P.J : Fiche Technique de Restructuration d'Opération.

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint fiche technique de Restructuration d'opération suivante :

- ✓ **Programme** : PCCE 2012
- ✓ **Chapitre** : 521
- ✓ **Opération N°** : NK 5.521.3.262.106.12.01
- ✓ **Intitulé de l'opération** : RN09 : Travaux d'aménagement des gorges de Kherrata.
- ✓ **.P Actuelle** : **18.760.000.000,00 DA**

Le Directeur

Annexe N°04 : Décision de restructuration

N° WB/DSSB/S/N/19/242 : رقم

رقم ثبت : 1006/02/096

بجاية في 31/12/2019

Fdw 2

Secteur : INFRASTRUCTURES ECONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES
Sous - Secteur : INFRASTRUCTURES ROUTIERES
Chapitre : ROUTES NATIONALES
Article : OUVRAGES D'ART
Gestionnaire : LE WALI DE BEJAIA
Operation n° : NK.5.521.5.262.106.10.01

التلغراف:
القطاع الوصي:
المسجل:
المساحة:
المسؤول:
عملية رقم:

DECISION DE MODIFICATION DE LA STRUCTURE DUCOUT :

مقرر تغيير هيكلة الكلفة

- ان والى ولاية بجاية
- بمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 2011/06/22 و المستحسن قانون البلدية
- بمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 2012/02/21 و المستحسن قانون الولاية
- بمقتضى المرسوم رقم 227-98 المؤرخ في 1998-07-13 و المتعلق بتفكيك الولاية لتجهيز السطاح و التعمير بالمسردوم
- بمقتضى القانون رقم 148/09 المؤرخ في 2009/05/02
- و بمقتضى التعليم رقم 28 المؤرخ في 2010/07/01 المستحسن تعيين حلف المحسومين القانون رقم 134 - 302
- و بمقتضى المرسوم رقم MF/2010/53/DP/53 المؤرخ في 2010/10/03 بر ميثاق لسنة 2010 لولاية السطاح
- و بمقتضى الأوامر رقم 561/S/GC/2011 المؤرخ في 2011/08/04 للائحة المأمورين و الأفعال العمومية
- و بمقتضى المرسوم رقم MF/2015/DP/730 المؤرخ في 2015/11/20 بر ميثاق لسنة 2015 لولاية السطاح
- و بمقتضى المرسوم رقم MF/2016/DP/137 المؤرخ في 2016/02/01 بر ميثاق لسنة 2016 لولاية السطاح
- و بمقتضى الطلب رقم LA D.T.P DE LA W/B /WB/2019 المؤرخ في 2019/12/29 لولاية السطاح
- و بمقتضى الطلب رقم 204/SDIR/DTP/WB/2019 المؤرخ في 2019/12/29 لولاية السطاح

DECIDE بقرار مساهلي

المادة 1: يتقرر هيكلة كلفة العملية التي جاء نفسها كما يلي:

Article 1 : Il est procédé à la modification de la structure du coût de l'opération dont le libellé est le suivant :

« RN09:REALISATION D'UN ECHANGEUR AU CARREFOUR DES QUATRE CHEMINS (BEJAIA) ».

المادة 2: الهيكلة الجديدة المذكورة في الجدول أ لا تؤثر على المبلغ الإجمالي لكلفة العملية.
Article 2 : La nouvelle structure, donné au tableau A, n'a aucun effet sur le montant global du coût de l'opération :

الهيكلة الكلفة (10³ DA)

A- STRUCTURE DU COUT (10 ³ DA)	RUBRIQUES	تفصيل الهيكلة		الهيكلة السابقة		الهيكلة الحالية	
		الدراسات و/أو الهندسة	تفصيل الهيكلة	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع
01	Etudes et/ou engineering	الدراسات و/أو الهندسة	البناء و ما يرتبط به من خدمة تقنية	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع
02	Bâtiments et génie civil	الأعمال العمومية	الألات و التجهيزات	2 824 560	2 824 560	2 824 560	2 824 560
03	Travaux publics	الألات و التجهيزات	عقد النقل و التفتيش				
04	Machines et équipements	عقد النقل و التفتيش	ماتériel de transport et de manutention				
05	Matériel de transport et de manutention	التكوين					
06	Formation	تقديم الخدمات الخارجية					
07	Préstations de services extérieurs	المحورون الأخرى					
08	Stocks – outils	غير ذلك					
09	AUTRES	مال مقدور اعطائي		677.563	709.854		
		فunds de roulement complémentaire					
		الامتيازات الإحصائية المحيطة					
		الارضية					
		Terrain	التراب الإحصائية				
		Interêts intercalaires	حقوق الجورنك و الواسم				
		Droits de douanes et taxes		3.500	3.500		
		ACTUALISATION DE LETUDE		39.357	39.357		
		CONTROLE DESTRAVAUX		85.937	118.228		
		SUIVI DES TRAVAUX		3.038	3.038		
		REALISATION PROGRAMME					
		GEOTECHNIQUE					
		DEPLACEMENT DES RESEAUX DIVERS		153.636	153.636		
		DEPLACEMENT DU RESEAU GAZODUC 80		77.992	77.992		
		DEVIATION CABLES SOUTERRAINS 60 KV		299.188	299.188		
		Mise en lumière des ouvrages de l'échangeur		11.991	11.991		
		FRAIS ANEP		2.024	2.024		
98	Montant opération non-ventilée	مبلغ العملية غير الموزعة		497.877	465.586		
99	TOTAL	المجموع	المجموع	4.000.000	4.000.000		

B- NATURE DU FINANCEMENT (10 ³ DA)				بي- نوع التمويل (10 ³ DA)			
التمويل	مسابقات غير التبة الدولة	قروض الخيرية	غير ذلك	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع
Financement	Concours Budget Etat	Prêts du Trésor	Autres	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع
المبلغ السابق	4 000,000	--	--	4 000,000	4 000,000	4 000,000	4 000,000
Montant antérieur	4 000,000	--	--	4 000,000	4 000,000	4 000,000	4 000,000
Montant actuel	4 000,000	--	--	4 000,000	4 000,000	4 000,000	4 000,000

Annexe N°05 : Journal officiel portant réglementation des marchés publics

DECRETS

Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.

Le Président de la République,

Sur le rapport du ministre des finances,

Vu la Constitution, notamment ses articles 77-8° et 125 (alinéa 1er) ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu la loi n° 81-10 du 11 juillet 1981, modifiée, relative aux conditions d'emploi des travailleurs étrangers ;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, modifiée, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques ;

Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail ;

Vu la loi n° 90-21 du 15 août 1990, modifiée et complétée, relative à la comptabilité publique ;

Vu la loi n° 90-22 du 18 août 1990, modifiée et complétée, relative au registre de commerce ;

Vu la loi n° 90-29 du 1er décembre 1990, modifiée et complétée, relative à l'aménagement et l'urbanisme ;

Vu le décret législatif n° 94-07 du 7 Dhou El Hidja 1414 correspondant au 18 mai 1994, modifié, relatif aux conditions de la production architecturale et à l'exercice de la profession d'architecte ;

Vu l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, modifiée et complétée, relative aux assurances ;

Vu l'ordonnance n° 95-20 du 19 Safar 1416 correspondant au 17 juillet 1995, modifiée et complétée, relative à la Cour des comptes ;

Vu l'ordonnance n° 96-01 du 19 Chaâbane 1416 correspondant au 10 janvier 1996 fixant les règles régissant l'artisanat et les métiers ;

Vu l'ordonnance n° 96-31 du 19 Chaâbane 1417 correspondant au 30 décembre 1996 portant loi de finances pour 1997, notamment son article 62 ;

Vu la loi n° 98-11 du 29 Rabie Ethani 1419 correspondant au 22 août 1998, modifiée et complétée, portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique 1998-2002 ;

Vu la loi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419 correspondant au 4 avril 1999, modifiée et complétée, portant loi d'orientation sur l'enseignement supérieur ;

Vu la loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (P.M.E) ;

Vu l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003, modifiée et complétée, relative à la concurrence ;

Vu la loi n° 03-10 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003, modifiée, relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable ;

Vu la loi n° 04-02 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, modifiée et complétée, fixant les règles applicables aux pratiques commerciales ;

Vu la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 relative à la normalisation ;

Vu la loi n° 04-08 du 27 Joumada Ethania 1425 correspondant au 14 août 2004, modifiée et complétée, relative aux conditions d'exercice des activités commerciales ;

Vu la loi n° 04-19 du 13 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi ;

Vu la loi n° 05-16 du 29 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 31 décembre 2005 portant loi de finances pour 2006, notamment ses articles 41 et 42 ;

Vu la loi n° 06-01 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006, modifiée et complétée, relative à la prévention et à la lutte contre la corruption ;

Vu la loi n° 07-11 du 15 Dhou El Kaada 1428 correspondant au 25 novembre 2007, modifiée, portant système comptable financier ;

Vu la loi n° 08-09 du 18 Safar 1429 correspondant au 25 février 2008 portant code de procédure civile et administrative ;

Vu l'ordonnance n° 09-01 du 29 Rajab 1430 correspondant au 22 juillet 2009 portant loi de finances complémentaire pour 2009, notamment ses articles 29 et 77 ;

Vu la loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune ;

Vu la loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la wilaya ;

Vu le décret n° 68-652 du 26 décembre 1968, modifié et complété, fixant les conditions dans lesquelles les personnes privées peuvent conclure des contrats ou marchés d'études avec les services du ministère des travaux publics et de la construction ;

Vu le décret n° 84-116 du 12 mai 1984 portant création du bulletin officiel des marchés de l'opérateur public ;

Vu le décret présidentiel n° 10-236 du 28 Chaoual 1431 correspondant au 7 octobre 2010, modifié et complété, portant réglementation des marchés publics ;

Vu le décret exécutif n° 91-314 du 7 septembre 1991 relatif à la procédure de réquisition des comptes publics par les ordonnateurs ;

Vu le décret exécutif n° 92-19 du 9 janvier 1992, modifié et complété, fixant la procédure de paiement par accreditif des dépenses de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics à caractère administratif ;

Vu le décret exécutif n° 92-414 du 14 novembre 1992, modifié et complété, relatif au contrôle préalable des dépenses engagées ;

Vu le décret exécutif n° 93-46 du 6 février 1993 fixant les délais de paiement des dépenses de recouvrement, des ordres de recettes et des états exécutoires et la procédure d'admission en non-valeur ;

Vu le décret exécutif n° 95-54 du 15 Ramadhan 1415 correspondant au 15 février 1995 fixant les attributions du ministre des finances ;

Vu le décret exécutif n° 98-67 du 24 Chaoual 1418 correspondant au 21 février 1998, modifié, portant création, organisation et fonctionnement de la caisse de garantie des marchés publics (C.G.M.P) ;

Vu le décret exécutif n° 98-227 du 19 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 13 juillet 1998, modifié et complété, relatif aux dépenses d'équipement de l'Etat ;

Vu le décret exécutif n° 04-14 du 29 Dhou El Kaada 1424 correspondant au 22 janvier 2004, modifié et complété, portant création et fixant le statut de l'agence nationale de gestion du micro-crédit ;

Vu le décret exécutif n° 14-139 du 20 Joumada Ethania 1435 correspondant au 20 avril 2014 portant obligation pour les entreprises, groupes d'entreprises et groupements d'entreprises intervenant dans le cadre de la réalisation des marchés publics de certains secteurs d'activités d'être titulaires du certificat de qualification et de classification professionnelles ;

Décrète :

Article 1er — La mise en œuvre de la politique d'élaboration, de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics et des délégations de service public passés respectivement par les services contractants et les autorités délégantes, s'effectue conformément aux lois et règlements en vigueur et aux dispositions du présent décret.

TITRE I

DISPOSITIONS RELATIVES AUX MARCHES PUBLICS

Chapitre 1er

Dispositions préliminaires

Section 1

Définitions et champ d'application

Art. 2. — Les marchés publics sont des contrats écrits au sens de la législation en vigueur, passés à titre onéreux avec des opérateurs économiques, dans les conditions prévues dans le présent décret, pour répondre à des besoins du service contractant, en matière de travaux, de fournitures, de services et d'études.

Art. 3. — Les marchés publics sont conclus avant tout commencement d'exécution des prestations.

Art. 4. — Les marchés publics ne sont valables et définitifs qu'après leur approbation par l'autorité compétente citée ci-dessus, à savoir, selon le cas :

- le responsable de l'institution publique ;
- le ministre ;
- le wali ;
- le président de l'assemblée populaire communale ;
- le directeur général ou le directeur de l'établissement public.

Chacune de ces autorités peut déléguer ses pouvoirs en la matière à des responsables chargés, en tout état de cause, de la passation et de l'exécution des marchés publics, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Art. 5. — En vue d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des fonds publics, les marchés publics doivent respecter les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats, et de transparence des procédures, dans le respect des dispositions du présent décret.

Art. 6. — Les dispositions du présent titre sont applicables exclusivement aux marchés publics, objet des dépenses :

- de l'Etat ;
- des collectivités territoriales ;
- des établissements publics à caractère administratif ;
- des établissements publics soumis à la législation régissant les activités commerciales, lorsque ceux-ci sont chargés de la réalisation d'une opération financée, totalement ou partiellement, sur concours temporaire ou définitif de l'Etat ou des collectivités territoriales ;

Désignés ci-après par « service contractant ».

Liste des Tableaux, schémas et figures

Liste des tableaux :

Tableau N°01 : Exemple de critères et d'indicateurs	32
Tableau n°02 : Crédit de paiement 2021.....	76
Tableau n°03 : Prévision de consommation des CP de 2018 à 2020.....	77
Tableau n°04 : Consommations réelles des CP de 2018 à 2020.....	78
Tableau n°05 : Ecart de consommation des CP de 2018 à 2020.....	79
Tableau n°06 : Prévisions de coût de réalisation des travaux : projet N°01	81
Tableau n°07 : Coût des travaux réalisés dans le projet N°01	82
Tableau n°08 : Ecart de coût de réalisation des travaux des trois projets.....	83

Liste des schémas :

Schéma n°01 : Budget de trésorerie.....	11
Schéma n°02 : La démarche Budgétaire.....	25
Schéma n° 3 : L'organisation de la Direction des Travaux Publics.....	68

Liste des figures :

Figure n°01 : Représentation graphique des prévisions (2018-2020).....	77
Figure n°02 : Représentation des consommations réelles.....	78
Figure N°03 : Présentation de l'écart sur consommation des CP (2018-2020).....	80
Figure n°04 : Présentation des écarts de coût de réalisation des travaux	84

Table de matière

Table de matière

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre I : La gestion budgétaire et la performance de l'entreprise	
Introduction	5
Section 1 : Budget et processus budgétaire	5
1.1. Le budget : Rôle, principes d'élaboration et typologie	5
1.1.1. Rôle du budget	6
1.1.2. Principes d'élaborations des budgets	6
1.1.2.1. Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise	7
1.1.2.2. Principe de la totalité du système budgétaire	7
1.1.2.3. Principes de superposition du système budgétaire et du système d'autorité	7
1.1.2.4. Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements	7
1.1.2.5. Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel	7
1.1.2.6. Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations	8
1.1.3. Typologie des budgets	8
1.1.3.1. Les budgets opérationnels	8
1.1.3.2. Les budgets financiers	10
1.1.3.3. Le budget des frais généraux	13
1.2 Le processus budgétaire	13
1.2.1. Définition et objectifs du processus budgétaire	13
1.2.1.1. Définition	13
1.2.1.2. Objectifs	14
1.2.2. La planification budgétaire	14
1.2.2.1. Le plan stratégique	14
1.2.2.2. Le plan opérationnel	15
1.2.3. Procédures d'élaboration du budget	16
1.2.3.1. Prendre connaissance des objectifs pour l'année civile	16
1.2.3.2. Réaliser des études préparatoires	16
1.2.3.3. Elaborer des projets de budgets	17
1.2.3.4. Choisir le pré-budget	17
1.2.3.5. Construire et négocier des budgets détaillés	17

Table de matière

1.2.3.6. Elaborer les prévisions définitives -----	18
1.2.4. Exécution du budget -----	18
Section 2 : La gestion budgétaire -----	19
2.1. Définition et importance de la gestion budgétaire-----	20
2.1.1. Définition de la gestion budgétaire -----	20
2.1.2. Importance de la gestion budgétaire -----	21
2.2. Conditions préalables à l'installation d'une gestion budgétaire efficace -----	21
2.2.1. Conditions relatives à l'organisation générale d l'entreprise -----	21
2.2.1.1. Nécessité de diviser l'entreprise en fonction homogène -----	22
2.2.1.2. Nécessité de décentraliser les structures de l'entreprise -----	22
2.2.2. Conditions matérielles -----	22
2.2.2.1. Nécessité de se baser sur une comptabilité suffisamment détaillée -----	23
2.2.2.2. Nécessité de délimiter le champ de la prévision dans le temps -----	23
2.2.2.3. Nécessité de disposer d'informations de qualité -----	23.
2.2.3. Existence ou création d'un environnement psychologique favorable -----	24
2.3. Les étapes de la gestion budgétaire -----	24
2.3.1. La prévision -----	24
2.3.2. La budgétisation -----	25
2.3.3. Le contrôle budgétaire-----	25
2.4. Intérêt et limites de la gestion budgétaire -----	26
2.4.2. Limites de la gestion budgétaire-----	26
Section 3 : La performance de l'entreprise -----	27
3.1. Définition de la performance -----	27
3.2. Les caractéristiques de la performance -----	28
3.3. Les composants de la performance-----	28
3.4. Les indicateurs de la performance-----	29
3.4.1. Définition de l'indicateur de la performance-----	29
3.4.2. Les qualités d'un l'indicateur de la performance -----	29
3.4.3. Les qualités d'un l'indicateur de la performance -----	30
3.4.4. Le rôle de l'indicateur de la performance-----	30
3.4.5. Les types d'indicateurs pour mesurer la performance d'une entreprise -----	31
3.4.5.1. Les indicateurs financiers -----	31
3.4.5.2. Les indicateurs non financiers -----	32
Conclusion -----	33

Table de matière

Chapitre II : la gestion budgétaire des établissements publics

Introduction	35
Section 1 : Budget de l'Etat	35
1.1. Définitions du budget	36
1.2. Principes du budget de l'Etat	36
1.2.1. L'autorisation préalable	36
1.2.2. Le principe de l'annuité	37
1.2.3. Le principe de la spécialité des crédits	37
1.2.4. Le principe de l'unité et de l'universalité	37
1.2.5. Le principe de la sincérité	38
1.2.6. Le principe de l'équilibre	38
1.2.7. La séparation des ordonnateurs et des comptables	39
1.3. Le contenu du budget d'un établissement public	39
1.3.1. Les recettes	39
1.3.2. Les dépenses	40
Section 2 : Préparation d'un budget	41
2.1. Préparation de la loi de finance (budget de l'Etat	41
2.2. Les prévisions budgétaires d'un établissement public	42
2.3. L'évaluation des besoins d'un établissement public	43
2.4. La préparation et l'approbation d'un budget	43
Section 3 : L'exécution d'un budget	45
3.1. Les opérations de recette	46
3.1.1. La contribution de l'Etat	46
3.1.2. Les recettes provenant de l'activité de l'établissement	47
3.1.3. Les recettes diverses	47
3.1.4. Les reliquats budgétaires	47
3.2. La création de la dépense	47
3.3. L'exécution des dépenses	48
3.3.1 L'engagement auprès du contrôleur financ	48
3.3.2. L'ordonnancement et le mandatement	50
3.4 Les mouvements des crédits	51
Section 4 : Contrôle d'exécution de dépenses	52
4.1 Le contrôle à priori	52
4.1.1 L'ordonnateur et le comptable public	52

Table de matière

4.1.1.1 Les opérations de contrôle	52
4.1.1.2 Les situations et les comptes financiers	53
4.1.2. Le contrôleur financier	55
4.1.2.1. Rôles et compétences	55
4.1.2.2. Les actes soumis au visa à priori du contrôleur financier	55
4.1.2.3. Les procédures du contrôle financier.....	56
4.1.2.4 Avantages et Inconvénients de deux types de visa du contrôleur financier	56
4.2 Le contrôle à postériori	57
4.2.1. Le Contrôle de l'Inspection Générale des finances (IGF	58
4.2.1.1 L'IGF et ses compétences.....	58
4.2.1.2. Missions de L'IGF.....	59
4.2.2. Le contrôle de l'Assemblée Populaire Nationale (APN	61
4.2.2.1. L'APN et ses organes	61
4.2.2.2. Les modalités de contrôle de l'APN.....	62
4.2.2.3. Le contrôle de la cour des comptes.....	62
4.2.2.4. Modalités de contrôle et sanctions des investigations de la cour des comptes	63
Conclusion	67
Chapitre III : La gestion budgétaire au sein de la DTP de Béjaia	
Introduction	69
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	69
1.1. Historique de la DTP	69
1.2. Organisation de la D.T.P.....	70
1.2.1. Les Services	71
1.2.2. Les Subdivisions.....	72
Section 2 : La budgétisation au sein de la DTP	73
2.1. Le processus d'élaboration des budgets	74
2.1.1 Budget d'Etat	74
2.1.2 Budget de Wilaya	74
2.2 La procédure budgétaire	74
2.3. Etapes de réalisation d'un projet d'investissement à la DTP.....	75
2.3.1. Etudes du projet.....	75
2.3.2. Réalisation en travaux du projet.....	76
2.4. Notification du budget (Crédit de paiement) pour l'année 2021	77

Table de matière

Section 3 : Evaluation des écarts	78
3.1. Les consommations des budgets (CP	78
3.1.1. Les prévisions de consommation des CP	78
3.1.2. Les consommations réelles des CP	80
3.1.3. Le calcul des écarts	81
3.2. Coût de réalisation des travaux	82
3.2.1. Les prévisions et réalisation des coûts de travaux réalisés	82
3.2.2. Le calcul des écarts	85
Conclusion	86
Conclusion générale	89
Bibliographie	
Annexes	
Liste de tableaux, schémas et figures	
Table de matières	
Résumé	

La gestion budgétaire au sein des établissements publics

Cas de la Direction des Travaux Publics de la Wilaya de Béjaia D.T.P

Résumé

La gestion budgétaire est une technique mise en œuvre pour établir les prévisions, évaluer les écarts, et les exploiter pour pouvoir en tirer conclusion.

L'examen du processus budgétaire au sein de la Direction des Travaux Publics de Bejaia et l'exploitation des documents et données disponibles, nous a permis d'apprécier la réalisation des différents budgets, à travers une analyse des écarts sur les consommations des budgets et les coûts de réalisation. Permettant ainsi, de mettre en œuvre des mesures correctives.

Abstract

Budget management is a technique used to establish forecasts, assess variances, and use them to be able to draw conclusions.

The examination of the budgetary process within the Public Works Department of Bejaia and the use of the documents and data available enabled us to assess the achievement of the various budgets, through an analysis of the discrepancies in the consumption of budgets and production costs. Thus, allowing corrective measures to be implemented.

ملخص

إدارة الميزانية هي تقنية تستخدم لإنشاء التنبؤات وتقييم الفروق واستخدامها لتكون قادرة على استخلاص النتائج.

إن فحص عملية الموازنة في مديرية الأشغال العمومية لولاية بجاية واستخدام الوثائق والبيانات المتاحة ، مكننا من تقييم تحقيق مختلف الموازنات ، من خلال تحليل التناقضات في استهلاك الموازنات وتكاليف الإنتاج. وبالتالي السماح بتنفيذ التدابير التصحيحية