



18179

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Dakar, le 16 JUIL. 2001

Le Directeur Général

PK/st

N°0020/DG

NOTE DE SERVICE

Objet : Gestion budgétaire.

En se dotant d'un **budget**, le CESAG a fait le choix d'un **mode de gestion** qu'il juge approprié pour la réalisation des objectifs à **moyen terme** fixés dans le plan stratégique 2001-2003 à savoir :

- La Qualité Totale dans les différents compartiments du Centre,
- L'Autonomie financière,
- Le Leadership dans l'enseignement de la gestion en Afrique.

L'application de la **méthode budgétaire** requiert, avant le début de chaque exercice, un effort de **prévision** de l'**activité** et du **chiffre d'affaires** que le Centre entend réaliser au cours de l'exercice, les **moyens** à mettre en œuvre pour ce faire, les résultats escomptés.

Les prévisions d'activité, de chiffre d'affaires et de moyens traduites en termes financiers de **produits** et de **dépenses**, sont consignées dans un document qui constitue le **budget**.

L'analyse, au fur et à mesure, des **écarts** entre **prévisions** et **réalisations** fournit de précieuses informations sur la conjoncture, la gestion du Centre et sur les ajustements qu'il convient d'opérer pour atteindre les objectifs visés.

La procédure budgétaire se déroule en sept étapes :

- Les prévisions,
- Les discussions,
- L'arbitrage,
- L'adoption,
- La notification,
- L'exécution,
- Le suivi et le contrôle.

L'**exercice financier** – budget et comptabilité - du CESAG correspond à l'année civile ; il part du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Le budget doit être, dans ces conditions, **adopté par le Conseil d'Administration** au cours du mois de **décembre** ou au plus tard en janvier.

Chaque **centre d'activité** – Direction Générale, Institut, Direction – adresse, par conséquent, ses prévisions à la DAFRH au **plus tard à fin septembre**.

La **DAFRH** les enregistre, procède à leur examen critique et conduit les discussions avec les responsables des différents centres d'activité en vue d'aboutir à des **propositions cohérentes et soutenables**.

La DAFRH élabore, sur ces bases, un **rapport** détaillé au Directeur Général précisant les **hypothèses** retenues pour les prévisions, leur traduction dans les propositions budgétaires, et ses propres **observations**.

Le **Directeur Général** procède alors à l'**arbitrage** au cours d'une réunion avec l'ensemble des membres du Comité de Direction.

Le **projet de budget** qui ressort de ces concertations est discuté avec la BCEAO puis présenté au **Conseil d'Administration**.

Après son **adoption**, le Directeur Général notifie à **chaque centre d'activité** son **budget spécifique**. L'**exécution** des budgets spécifiques ainsi que du budget global fait l'objet d'un **suivi et d'un contrôle permanents**.

I - LES PREVISIONS

Elles font appel à des techniques diverses qui peuvent être combinées : techniques statistiques, méthodes mathématiques, procédés empiriques, etc.

Toutes ces approches s'appuient, d'une manière ou d'une autre, sur les réalisations des exercices passés pour effectuer les projections.

Un « *cadre de prévision budgétaire* » élaboré par la DAFRH est adressé à chaque centre d'activité dès l'ouverture de la **période budgétaire à fin août**.

A. Les prévisions d'activité et de chiffre d'affaires ou produits

Les activités du CESAG peuvent être regroupées en cinq catégories : l'activité stratégique, l'activité pédagogique, le conseil, la recherche, la logistique.

a- L'activité stratégique

Elle est menée essentiellement par la Direction Générale en termes d'orientation, d'organisation, d'impulsion et de contrôle dont les coûts prévisionnels doivent être évalués et inscrits au budget.

b- L'activité pédagogique

Elle relève des Instituts et comprend les différents cycles de formation. Chaque Institut passe en revue ses programmes : 3^e cycle, 2^e cycle, séminaires, autres.

Il indique les **effectifs attendus**, le **montant de la scolarité par auditeur** et le **chiffre d'affaires** (le produit) correspondant.

Chiffre d'Affaires = montant scolarité x nombre d'auditeurs.

Le montant à retenir est celui qui concerne effectivement l'exercice lorsque la durée de la scolarité déborde cet exercice.

c- Le conseil

Lorsque la mission doit être effectuée au cours du seul exercice à venir, les produits escomptés doivent être rattachés à cet exercice.

S'il s'agit d'une mission de **longue durée**, l'Institut, Chef de file, doit veiller à répartir les produits sur la durée de la mission.

d- La recherche

Est imputée à l'exercice, le produit de cette activité à réaliser pendant l'exercice concerné par la prévision.

e- La logistique

Ce sont toutes les activités d'appui, de location et d'administration : appui pédagogique, marketing, informatique, gestion des ressources humaines, gestion administrative et du matériel, comptabilité et gestion financière, etc.

Les prévisions, à ce stade, concernent les produits tirés de certaines de ces activités : location de salles, de matériel, placements, etc.

B. Les prévisions des moyens d'action ou dépenses

Les moyens d'action évalués en termes financiers sont regroupés sous les termes « *dépenses d'investissement* » et « *dépenses de fonctionnement* ».

a- Les dépenses d'investissement

Elles comprennent les acquisitions de biens durables qui concourent à la production et qui sont amortissables en comptabilité : bâtiment, matériel, mobilier, etc.

Les prévisions sont faites sur la base de devis ou de factures proforma.

b- Les dépenses de fonctionnement

Il s'agit de l'ensemble des dépenses qui figurent dans les comptes de charges du plan comptable : Achats, Honoraires, Services Extérieurs, Frais de Personnel, etc.

Les charges à prendre en considération sont celles qui concernent l'exercice lorsque l'activité est réalisée sur deux ou plusieurs exercices.

Chaque centre d'activité fait les prévisions de dépenses directement liées à son activité : achats d'ouvrages spécifiques, de matériel pédagogique, honoraires d'intervenants extérieurs, missions, formation du personnel, etc.

Les dépenses relatives au renforcement ou à la restructuration des anciens programmes ainsi qu'à la mise en place de nouveaux programmes doivent également être prises en compte.

La DAFRH est chargée de faire les prévisions de dépenses communes avant de les :

- imputer à chaque centre : téléphone, eau, électricité, etc ;
- affecter : rémunération du personnel.

II - LES DISCUSSIONS

Elles ouvrent la « *session budgétaire* ».

Toutes les prévisions sont adressées à la DAFRH dans les délais indiqués par la Note d'ouverture de la période budgétaire.

La DAFRH organise et conduit les discussions avec chaque centre d'activité.

Les différents articles sont passés en revue, y compris la part de charges communes affectée à chaque centre.

A l'issue de cet exercice préliminaire, les **propositions de budgets** et l'**avant-projet** de budget sont arrêtés par la DAFRH avec ses observations en marge de chaque Titre, Rubrique ou Article.

Elle transmet au Directeur Général, tous ces éléments avec un **rapport de synthèse** précisant les **hypothèses** retenues pour les propositions de produits et de dépenses, leur **pertinence** eu égard à l'environnement économique, la **compétitivité** du Centre, etc.

Le rapport fait également ressortir le **taux d'accroissement de l'activité** prévisionnelle par rapport aux trois derniers exercices, ainsi que l'évolution des produits et des charges sur la même période, etc.

III - L'ARBITRAGE

Au cours d'une réunion du Comité de Direction, l'arbitrage est fait par le Directeur Général. Toutes les informations étayant les propositions doivent être réunies pour faciliter la prise de décision.

Des échanges ont ensuite lieu avec les services de la BCEAO en vue d'arrêter les propositions définitives.

IV - L'ADOPTION

Le budget est présenté au **Conseil d'Administration** par le Directeur Général.
Il est **adopté** après l'examen du Conseil.

V - LA NOTIFICATION

Après la réunion du Conseil d'Administration, le Directeur Général notifie à chaque centre son budget spécifique pour exécution.

VI.- L'EXECUTION

Chaque centre d'activité exécute son budget en produits et en dépenses dans le respect des règles de procédures édictées à cet effet.

A. La réalisation des produits

- a- Après la fourniture d'une prestation ou l'enregistrement d'une inscription, le centre d'activité concerné saisit le Sous-Directeur en charge du budget (SDFB) des éléments nécessaires à la facturation du client.
- b- La facture une fois établie est visé par le SDFB qui la ventile comme suit :
 - Les deux premiers feuillets sont destinés au client,
 - Le troisième feuillet est adressé à la comptabilité,
 - Le quatrième feuillet est conservé au budget,
 - Une copie est faite pour le centre d'activité initiateur.
- c- Sur la base de son feuillet, le SDFB inscrit le produit et crée une fiche de produits (FP) en deux feuillets qu'il signe.

- d- Le SDFB fait une copie de la facture, y joint le second feuillet de la fiche de produits et transmet l'ensemble au centre d'activité concerné, tandis qu'il conserve le premier feuillet de la fiche de produits pour son classement.

B. L'engagement des dépenses

a- Les principes

1. Une dépense ne peut être effectuée que si elle est inscrite au budget ou autorisée dans le cadre d'une procédure prévue à cet effet.
2. Une dépense ne peut être engagée que dans la limite de l'inscription budgétaire.
3. Il est interdit de régler une dépense sur une autre ligne budgétaire, d'effectuer des virements de chapitre à chapitre, d'article à article, de rubrique à rubrique sauf autorisation selon une procédure prévue à cet effet.
4. Toute dépense doit, pour son exécution, faire l'objet d'une demande d'engagement de dépense (DED).
5. Le CESAG organise une base de fournisseurs qui peut être automatiquement enrichie à l'occasion de chaque commande.
6. Toute dépense supérieure à 500 000 F CFA et inférieure à 5 000 000 F CFA fait l'objet d'une **consultation** de prix auprès de trois (3) fournisseurs au moins.
7. Toute dépense supérieure ou égale à 5 000 000 F CFA requiert une procédure d'appel d'offres.

b- Leur application

1. Seuls les Directeurs et les agents habilités par le Directeur Général peuvent engager des dépenses au nom et pour le compte d'un centre d'activité.
2. La demande d'achat d'un bien ou d'obtention d'un service est introduite par note au Directeur Administratif, Financier et des Ressources Humaines. Le Directeur Général peut être saisi d'une demande d'achat qui est susceptible de poser des problèmes, ou qui a été préalablement rejetée par la DAFRH, faute de crédit.
3. A la note sont jointes trois (3) factures proforma. A défaut, la DAFRH se fait adresser les trois factures proforma par des fournisseurs.
4. La DAFRH transmet à la Sous-Direction « *Administration et Ressources Humaines* » (SDARH) la note de demande d'achat et la facture proforma retenue pour l'établissement du bon de commande ou du bon de travail.
5. Le SDARH adresse au SDFB à la fois la note de demande d'achat, les trois (3) factures proforma et le bon de commande (ou bon de travail) en quatre feuillets.
6. Sur la base des éléments reçus, le SDFB procède à l'imputation de la dépense et à son engagement et transmet l'ensemble du dossier au DAFRH pour signatures de la fiche de demande d'engagement de dépense (DED) établie en deux feuillets, et du bon de commande ou bon de travail.
7. Après les signatures, la DED, accompagnée d'une copie du bon de commande (ou du bon de travail) et des factures proforma est renvoyée au SDFB.
8. Le SDFB transmet à l'initiateur de la dépense le double de la fiche d'engagement de dépense et conserve le reste du dossier pour son classement.

9. Les autres feuillets du bon de commande (ou du bon de travail) sont ventilés de la façon suivante :

- les deux premiers feuillets transitent par la SDARH en direction du fournisseur (ou prestataire de service) ;
- le troisième feuillet va à la comptabilité ;
- le quatrième feuillet va à la SDARH pour son classement ;
- une copie, du bon de commande seulement, est adressée au magasinier.

VII.- LE SUIVI ET LE CONTROLE

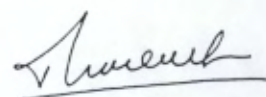
Le budget, nous l'avons vu, est la traduction en termes financiers d'**objectifs** annuels que le Centre se fixe pour la réalisation de son plan stratégique 2001-2003, et de **moyens** qu'il se donne pour ce faire.

Un suivi minutieux de l'exécution du budget est donc nécessaire pour prendre des mesures correctives, le cas échéant, aussi bien en ce qui concerne les produits que les dépenses.

Le suivi s'opère à trois niveaux : chaque centre d'activité, la DAFRH, la Direction Générale.

Le **logiciel de suivi de l'exécution du budget** permet un suivi en temps réel.

A la fin de chaque mois, un **état d'exécution du budget** est adressé par la DAFRH au Directeur Général et à chaque centre d'activité avec ses commentaires et recommandations.



Patrice KOUAME