

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de Master académique
En Sciences de Gestion
Spécialité : Audit et contrôle de gestion

Thème :

**Le contrôle budgétaire des collectivités territoriales en
Algérie : illustration à travers les budgets communaux.**
Cas de la commune de Tizi-Ouzou

Réalisé par :

**Mme SAKOUCHI Hayat
Melle BOURENNANE Inas**

Dirigé par :

Mr CHENANE Arezki, Professeur à l'UMMTO

Jury de soutenance :

Président : MAHTOUT Idir, MAA, FSECG à l'UMMTO

Rapporteur : CHENANE Arezki, Professeur, FSECG à l'UMMTO

Examineur : GUEDECHE Khaled, MAA, FSECG à l'UMMTO

Membre invité : HIROUCHE Ali, Secrétaire général de Faculté à l'UMMTO

Année universitaire : 2022-2023

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos vifs remerciements à notre encadreur, Professeur CHENANE Arezki, pour l'honneur qu'il nous a fait en assurant la direction de ce travail, pour ses conseils avisés, ses précieuses orientations, pour l'intérêt qu'il a montré à l'égard de notre travail et pour le temps et l'effort qu'il nous a consacré.

Nous tenons à remercier chaleureusement tout le personnel de la Direction de l'Administration locale et celui de la commune de Tizi-Ouzou d'avoir mis à notre disposition les informations du cas pratique, ainsi qu'à toute personne ayant contribué à la réussite de cette prodigieuse formation.

Nous tenons particulièrement à exprimer notre gratitude et nos remerciements aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail.

À toutes personnes ayant contribué de près et de loin à la réussite de cette formation et la rédaction de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

Mes parents:

Mon père, l'épaule solide, l'œil attentif, compréhensif et la personne la plus digne de mon estime et de mon respect. Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments et mon amour, que Dieu te préserve et te procure santé et longue vie.

ZINEDINE BOURENNANE

Ma mère, tu m'as donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir, tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je te porte. En témoignage, je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours entourée.

HAMROUN NABILA

Mon chers frère, HAKIM BOURENNANE mon meilleur ami et la personne sur qui j'ai toujours pu compter. Je me considère vraiment chanceuse de t'avoir dans ma vie.

Mes chères sœurs : MOUNA , MERIEM que j'aime beaucoup qui m'on aidé tout au long de ma vie afin que je puisse réussir et de m'éclairer le chemin avec ses conseils.

Mes chers amies : IMANE SAHI , NESRINE ZAIDI qui .mon portée main forte, je leurs souhaite également la Réussite.

À ma binôme SAKOUCHI HAYAT de m'avoir supporté, et de fournir les efforts nécessaires afin de réaliser ce modeste travail.

INES

Dédicaces

Je dédie ce travail

À mes chers parents qui m'ont toujours soutenu.

À mon cher oncle, mes chers frères et sœurs.

À ma tendre famille et mes enfants

À mes amis et à mes camarades

Hayat

Liste des tableaux

N°	Thème	page
Tableau n° 01 :	La comparaison entre la performance interne et externe	40
Tableau n° 02 :	dépenses prévues et dépenses réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021.	96
Tableau n° 03 :	Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021	98
Tableau n° 04 :	dépenses prévues et dépenses réalisées dans la section de d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021	99
Tableau n° 05 :	Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021	101
Tableau n° 06:	Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de fonctionnement de. la commune de Tizi-Ouzou année 2022	102
Tableau n° 07:	dépenses prévues et les dépenses réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022	103
Tableau n° 08:	dépenses prévues et dépenses réalisées dans la section d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022	104
Tableau n° 09:	Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022.	106
Tableau n° 10:	Analyse de l'évolution des recettes de fonctionnement 2021-2022	107
Tableau n° 11:	Analyse de l'évolution des dépenses de fonctionnement 2021-2022	108

Liste des figures

N°	Thème	page
Figure n°1 :	La démarche budgétaire	11
Figure n°2 :	Le triangle du contrôle de gestion	18
Figure n°3	Le processus du contrôle budgétaire	25
Figure n°4	les objets de la qualité	56

Liste des Graphes :

N°	Thème	page
Graphe n°1 :	dépenses prévues et dépenses réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021	97
Graphe n°2 :	Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021	99
Graphe n°3	Dépenses prévues et dépenses réalisées dans la section de d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021	100
Graphe n°4	Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021	101
Graphe n°5	Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022	102
Graphe n°6	dépenses prévues et les dépenses réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022.	104
Graphe n°7	dépenses prévues et dépenses réalisées dans la section d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022	105
Graphe n°8	Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022.	107
Graphe n°9	Analyse de l'évolution des recettes de fonctionnement 2021-2022	108
Graphe n°10	Analyse de l'évolution des dépenses de fonctionnement 2021-2022	109

Liste des abréviations

A.P.C	Assemblée Populaire Communale
A.P.W	Assemblée Populaire de Wilaya
D.A.L	Direction d'Administration Locale
F.C.C.L	Fonds Commun des Collectivités Locales
P\A.P.C	Président de l'Assemblée Populaire Communale
P\A.P.W	Président de l'Assemblée Populaire de Wilaya
P.C.D	programme communal de développement
P.S.D	programme sectoriel de développement
C.D.G	Le contrôle de gestion
N.P.M	New Public management
N.G.P	Nouvelle Gestion Publique
C.F	Le contrôleur financier
B.P	Le budget primitif
B.S	Le budget supplémentaire

SOMMAIRE :

INTRODUCTION GENERALE.....	01
CHAPITRE I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire.....	06
SECTION 1 : Du contrôle au contrôle budgétaire.....	07
SECTION 2 : Le contrôle budgétaire comme outil de contrôle de gestion.....	15
SECTION 3 : La gestion budgétaire, démarche de mise en œuvre et ses finalités.....	28
CHAPITRE II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance.....	35
SECTION 1 : la place de la performance dans le contrôle budgétaire.....	37
SECTION 2 : Le champ d'application du contrôle budgétaire (Entreprises-Organismes publiques administrations publiques).....	47
SECTION 3 : De la transférabilité des outils du contrôle budgétaire au sein des administrations publiques.....	53
CHAPITRE III : Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales : Référence à l'Algérie.....	60
SECTION 1 : Les collectivités territoriales en Algérie et leurs missions : Cas des communes.....	61
SECTION 2 : Le cadre budgétaire communal : Mise en œuvre et spécificités.....	69
SECTION 3 : L'analyse financière comme outil du contrôle budgétaire des communes.....	77
CHAPITRE IV : Le contrôle budgétaire en pratique cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 ».....	88
SECTION 1 : Brève présentation de la commune de Tizi Ouzou.....	90
SECTION 2 : Analyse des budgets de la commune de Tizi-Ouzou dans le contexte du contrôle budgétaire (2021-2022)	95
CONCLUSION GENERALE	110
Bibliographie	114
Annexes.....	118

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Dans le contexte complexe de l'économie contemporaine, la gestion financière efficace revêt une importance capitale pour les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Au cœur de cette gestion se trouve un outil essentiel : le contrôle budgétaire.

Le contrôle budgétaire va bien au-delà de la simple surveillance des finances. Il englobe la planification, la gestion des ressources, la prise de décisions stratégiques et la réalisation des objectifs organisationnels. Il est un moyen par lequel les entités, qu'elles soient des entreprises, des organismes gouvernementaux ou des institutions à but non lucratif, assurent la maîtrise de leurs finances tout en cherchant à optimiser leurs performances.

Le contrôle budgétaire en Algérie occupe une place essentielle dans la gestion des finances publiques et vise à garantir l'utilisation efficace, transparente et responsable des ressources financières. Il s'agit d'un processus crucial pour les différentes entités et administrations publiques, y compris les collectivités territoriales.

Les collectivités territoriales en Algérie sont des entités administratives locales qui ont des compétences et des responsabilités dans la gestion des affaires publiques au niveau régional et local. Elles jouent un rôle essentiel dans l'administration et la prise de décision à l'échelle locale. Les principales collectivités territoriales en Algérie comprennent les communes, les wilayas, les daïras, les Assemblées populaires de wilaya (APW) et les Assemblées populaires communales (APC).

Les collectivités territoriales en Algérie désignent les entités administratives locales qui jouent un rôle important dans la gestion et l'organisation des affaires locales. Parmi les principales collectivités territoriales en Algérie :

La commune C'est la plus petite unité administrative en Algérie. Les communes sont responsables de l'administration locale au niveau municipal. Elles sont gérées par des conseils élus, dirigées par un président d'APC.

La commune est la principale entité de gouvernement local de l'État. Elle possède une personnalité juridique distincte et bénéficie d'une autonomie financière. Sa création est régie par la loi et elle constitue le cadre de participation des citoyens à la gestion des affaires publiques. Elle exerce ses compétences dans tous les domaines qui lui sont attribués par la loi.

Introduction générale

En effet, afin d'adopter une approche de gestion raisonnable pour s'assurer que pour mener à bien des activités d'intérêt public, toute collectivité ou entité administrative, toutes les institutions de l'État sont tenues d'établir un budget chaque année.

C'est ainsi que le budget en tant qu'outil de gestion permet aux organismes responsables de construire-le pour comprendre d'où et comment proviennent ses ressources elle doit continuer à faire des devoirs.

La nécessité d'un contrôle préalable de l'exécution des dépenses des communes réside dans le fait d'assurer la bonne gestion des deniers publics locaux, surtout avec la récession des ressources détenues par les communes.

Par ailleurs, la problématique de cette étude, est : **En quoi le contrôle budgétaire appliqué au sein des entreprises à travers ses outils peut-il être un instrument de préservation des deniers publics et un moyen d'assurer un développement efficace et performant dans les meilleurs délais au sein des collectivités territoriales ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons posé les sous questions présentées ci-après :

1. Quels sont les fondements théoriques du contrôle budgétaire ? Quels sont ses outils ? Et quels est sa démarche ?
2. Quel est le rôle et la place de contrôle budgétaire dans l'amélioration de la performance au sein des l'entreprise ainsi que dans les administrations publiques ?
3. Qu'est-ce qu'une collectivité territoriale ? et quelles sont leurs spécificités dans le cas algérien ?
4. Quels sont les mécanismes de contrôle budgétaire actuellement en place au niveau des collectivités territoriales en Algérie, en se concentrant particulièrement sur les budgets communaux ?

Dans le souci de traiter les éléments de la problématique et des questionnements soulevés, nous avons effectué une étude empirique au niveau de la commune de Tizi-Ouzou. Cette étude concerne la gestion et le contrôle budgétaire tel que pratiqué au niveau de cette collectivité. Nous avons, à cet effet, analysé le budget de cette commune durant deux exercices (2021-2022) en suivant l'évolution des deniers publics de cette commune en rapport avec les outils du contrôle budgétaire adaptés au niveau d'une institution publique.

Afin de répondre à notre problématique, nous supposons les hypothèses suivantes :

Introduction générale

Hypothèse N°1 : Les fondements du contrôle budgétaire reposent sur la planification financière, la budgétisation et la gestion des ressources pour atteindre les objectifs organisationnels.

Hypothèse N°2 : Le contrôle budgétaire favorise la responsabilité des gestionnaires envers les objectifs financiers et opérationnels, Il aide aussi à identifier les déviations par rapport aux budgets et à prendre des mesures correctives.

Hypothèse N° 3 : Les budgets communaux en Algérie font face à des problèmes de gestion tels que la surévaluation des dépenses, le manque de suivi de l'exécution budgétaire et la faible évaluation des résultats financiers, ce qui compromet l'efficacité et la transparence de la gestion des ressources financières au niveau local.

Objectifs de la recherche

Nôtre recherche se concentre sur le contrôle budgétaire des collectivités territoriales, en se concentrant sur le cas d'une commune spécifique, notre préoccupation dans cette étude consistera à rechercher les meilleures formules pour augmenter l'efficacité du contrôle budgétaire, et ce, en faisant apparaître qu'il existe une zone d'ombre ou une anomalie dans l'exercice de cette fonction. Cela nous amènera nécessairement à présenter, à chaque fois, des propositions qui, à notre humble avis, pourraient lever ces contraintes, ce mémoire fournira une analyse approfondie des stratégies et des politiques de contrôle budgétaire qui peuvent aider à assurer une gestion financière responsable et durable.

Structure du mémoire

Le but de ce mémoire est de procéder à une analyse approfondie du système de contrôle budgétaire mis en place au sein de la commune de Tizi-Ouzou, en mettant particulièrement l'accent sur les budgets communaux. Il s'emploiera à disséquer les différentes phases du processus budgétaire, de la phase de préparation à celle de l'exécution et du suivi, tout en scrutant les outils et mécanismes de contrôle déployés par la commune.

Pour permettre la réalisation de ce travail de recherche, nous avons préférentiellement choisi diverses méthodes, techniques et approches afin de mieux comprendre le contrôle budgétaire au sein des organisations publiques et privées, ainsi que dans les collectivités territoriales. Notre objectif est également d'explorer la place de la performance et d'évaluer sa pertinence dans ces différentes structures.

Concrètement, nous avons élaboré un plan qui se compose de quarts chapitres

Introduction générale

Le premier chapitre : traitera les fondements théoriques de contrôle budgétaire.

Le deuxième chapitre : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

Le troisième chapitre : : Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales :
Référence à l'Algérie

Le quatrième chapitre : Le contrôle budgétaire en pratique cas de la commune de Tizi-Ouzou.
Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

De plus, ce travail prendra en compte les spécificités et particularités inhérentes au contrôle budgétaire dans le contexte des collectivités territoriales en Algérie. Il se penchera sur les contraintes juridiques, financières et organisationnelles auxquelles ces entités font face au quotidien.

Enfin, ce mémoire formulera des recommandations destinées à améliorer le contrôle budgétaire au sein de la commune de Tizi-Ouzou, et par extension, au sein des autres collectivités territoriales algériennes. Ces recommandations viseront à renforcer la transparence, l'efficacité et la responsabilisation dans la gestion des ressources publiques, tout en garantissant la participation active des citoyens et des parties prenantes.

La réalisation de cette étude apportera une compréhension plus profonde des enjeux et des défis liés au contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales en Algérie, soulignant l'importance fondamentale d'une gestion financière rigoureuse et transparente pour assurer un développement durable au niveau local.

CHAPITRE I :
LES FONDEMENTS
THÉORIQUES DU CONTRÔLE
BUDGÉTAIRE

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

Introduction

Depuis l'avènement des outils de mesure de la performance au sein des organisations à partir du XVIIIème siècle, les organisations ne cessent de chercher les méthodes adaptées pour cela. C'est dans ce contexte qu'est né le contrôle de gestion. Ce dernier est la traduction du mot anglo-saxonne « management control » qui a pour finalité le pilotage de la performance dans le cadre des prévisions.

C'est ainsi que le contrôle de gestion a eu à adopter plusieurs outils pour parvenir à cette finalité. Parmi ces outils considérés, d'ailleurs, comme traditionnels, nous trouvons le contrôle budgétaire. Ce dernier attire notre attention dans ce présent travail du fait qu'il va s'inscrire dans le cadre des organisations publiques.

Ce chapitre sera justement consacré à la présentation des fondements théoriques du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire comme outils du contrôle de gestion.

La première section se focalise sur les notions de base du contrôle et du contrôle budgétaire. La deuxième section, quant à elle, sera réservée au contrôle budgétaire comme un outil du contrôle de gestion. Enfin, la section trois abordera la consistance, la démarche et les finalités du contrôle budgétaire.

Section 1 : Du contrôle au contrôle budgétaire

Avant d'aborder le contrôle de gestion et ses fondements théoriques, il convient d'abord de faire une analyse transitoire entre le contrôle proprement dit et ses différents types pour aborder ensuite le contrôle budgétaire. C'est ce que nous allons développer dans cette section.

En effet, la mise en place des budgets pour l'atteinte des objectifs et l'amélioration de la performance économique de l'entreprise ne suffit pas. Il faut donc mettre un processus de contrôle par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources allouées ont été utilisées avec efficacité et efficience.

1. Le contrôle : Consistance théorique

Sachant que le processus de gestion ou managérial repose sur un certain nombre d'actions à savoir : la prévision ou la planification, l'organisation et ou l'ordonnancement, la coordination et, enfin le contrôle. Cette dernière action vient, souvent, à posteriori, pour évaluer le degré d'atteinte des objectifs fixés préalablement dans le cadre d'une stratégie arrêtée par les managers.

Plusieurs auteurs (Anthony, R., H. Fayol...) ont tenté de cerner ce concept.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

1.1. Définition du concept « contrôle »

Le mot contrôle fait référence à l'acte de gérer ou de réglementer quelque chose pour s'assurer qu'il est conforme aux normes ou aux attentes établies. Cela peut impliquer la surveillance, l'évaluation et la prise de mesures correctives au besoin pour atteindre les résultats souhaités. Le contrôle peut être appliqué dans divers contextes, y compris la gestion, les finances, l'assurance qualité, la sécurité et autres, pour garantir que les processus, les systèmes ou les comportements fonctionnent de manière efficace et efficiente.

Le manager doit s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs. Le contrôle est donc un processus à la fois actif (action de correction avant constatation des résultats) mais aussi réactif (correction après les résultats) qui est fortement développé dans le management. Le contrôle se décompose en trois phases :

- Fixation des standards : elle vise à établir les normes préalables que l'on voudra atteindre dans le cadre de la fixation des objectifs ;
- Mesure du résultat : elle consiste via les techniques quantitatives de mesure du résultat et performances réalisées ;
- Action corrective : prendre des mesures correctives pour revenir aux conditions nécessaires pour atteindre l'objectif.

La notion de contrôle intègre (DESREMAUX. A, 1992) les éléments suivants:

- L'idée de « surveillance » justifiée par un souci de protection et de sauvegarde du patrimoine ;
- L'idée de détection des erreurs et des fraudes ;
- La volonté de cohésion d'ensemble ;
- La mesure des performances et l'observation de leur évolution ;
- L'idée de vérification des conditions d'exécution des décisions.

Cette exigence de surveillance est parfois imposée de l'extérieur pour s'assurer du respect par l'entreprise de ses obligations légales et réglementaires (contrôle externe). Le contrôle exerce alors, de manière plus large, une fonction essentielle de régulation des organisations, car :

- Il permet de passer à la vérification des conditions d'exécution des décisions de la direction, du respect des procédures existantes et de la validité des informations diffusées;
- Il permet de mesurer les écarts entre les performances observées et celles attendues.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

De ce qui précède, nous pouvons signaler que le contrôle est une étape cruciale dans la vie d'une organisation, eu égard à son utilité liée à la mesure des performances mais aussi aux mesures correctives devant être prises pour atteindre les objectifs fixés. C'est ainsi que cette fonction a évolué dans le cadre de l'évolution et la pratique du contrôle de gestion. Il en existe, à cet effet, plusieurs types de contrôle, que l'on résume dans le point suivant.

1.2 Les types de contrôle

Les types de contrôle peuvent varier en fonction du domaine d'application spécifique, mais voici quelques formes courantes de contrôle :

1.2.1 Le contrôle préventif

Ce contrôle vise à éviter les problèmes avant qu'ils ne se produisent en mettant en place des mesures et des procédures pour prévenir les erreurs ou les défaillances.

1.2.2 Le contrôle en temps réel

Le contrôle en temps réel permet de vérifier le travail au fur et à mesure de son exécution. Cela permet d'apporter des ajustements ou des corrections immédiates si nécessaires.

1.2.3 Le contrôle rétroactif

Le contrôle rétroactif est un contrôle qui oriente vers la guérison et met l'accent sur les résultats déjà réalisés, qui est un contrôle correctif pour l'avenir.

1.3 Les formes de contrôle

Nous pouvons classer les formes de contrôle selon l'objet du contrôle et selon l'origine des intervenants comme suit :

1.3.1. Selon l'objet de contrôle

Ce type de contrôle est classé entre les contrôles formels relatifs à l'application des décisions, les contrôles de performance, comptables, financiers et économiques, et les contrôles selon les champs de l'analyse concernant l'entreprise dans son ensemble

(Contrôle budgétaire, contrôle de gestion) ou un sous ensemble (contrôle d'exécution par fonctions ou contrôle opérationnel).

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

1.3.2. Selon l'origine des intervenants

Le contrôle interne est intégré dans l'organisation et intéressant l'entreprise, ses dirigeants et certains acteurs de son environnement interne, et le contrôle externe est effectué dans le cadre de contrôles obligatoires (inspection de travail, vérifications comptables par le commissaire aux comptes).

Nous venons, à présent, de cerner de manière exhaustive le concept du contrôle, ses types et ses formes en passant par ses exigences dans l'optique du contrôle de gestion appliqué aux organisations. Etant donné que le contrôle s'applique à l'ensemble des activités de l'organisation, il semble que les prévisions contenues dans les objectifs préalablement fixés, se trouvent dans les prévisions et allocations (dotations) budgétaires.

Ces dernières renferment l'ensemble des moyens alloués par l'organisation pour assurer son processus de production et de vente ou bien de répondre aux besoins des usagers s'il s'agit des organisations publiques (administrations).

C'est pourquoi, le budget nécessite un contrôle rigoureux pour pouvoir réaliser les objectifs attendus d'où l'émergence d'un domaine du contrôle de gestion appelé « contrôle budgétaire ». C'est ce que nous allons développer dans le point suivant de cette section.

2. Le contrôle budgétaire et sa portée sur la gestion des organisations

Dans ce point, nous allons, successivement aborder le contrôle budgétaire comme outil du contrôle de gestion et sa contribution à la gestion des organisations et ce, en passant par la maîtrise conceptuelle du budget et l'élaboration et le suivi des différents budgets que confectionnent les organisations devant servir l'atteinte des objectifs qu'elles se fixent.

2.1 Le budget : Définition

Un budget est un état prévisionnel des dépenses et des recettes d'une entreprise, d'un Etat, d'une collectivité territoriale, d'une institution, d'une association, de tout agent économique, d'un particulier (Anthony, 1992).

De cette définition, nous pouvons déduire que le budget est un acte de prévision qui s'inscrit dans le cadre des objectifs quantitatifs que les organisations souhaitent atteindre. La période budgétaire correspond généralement à une année, un trimestre ou un mois.

La définition de la période budgétaire dépend des objectifs, des attentes et des plans d'action des organisations. Pour élaborer un budget, il existe une démarche appropriée qui se divise en trois phases :

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

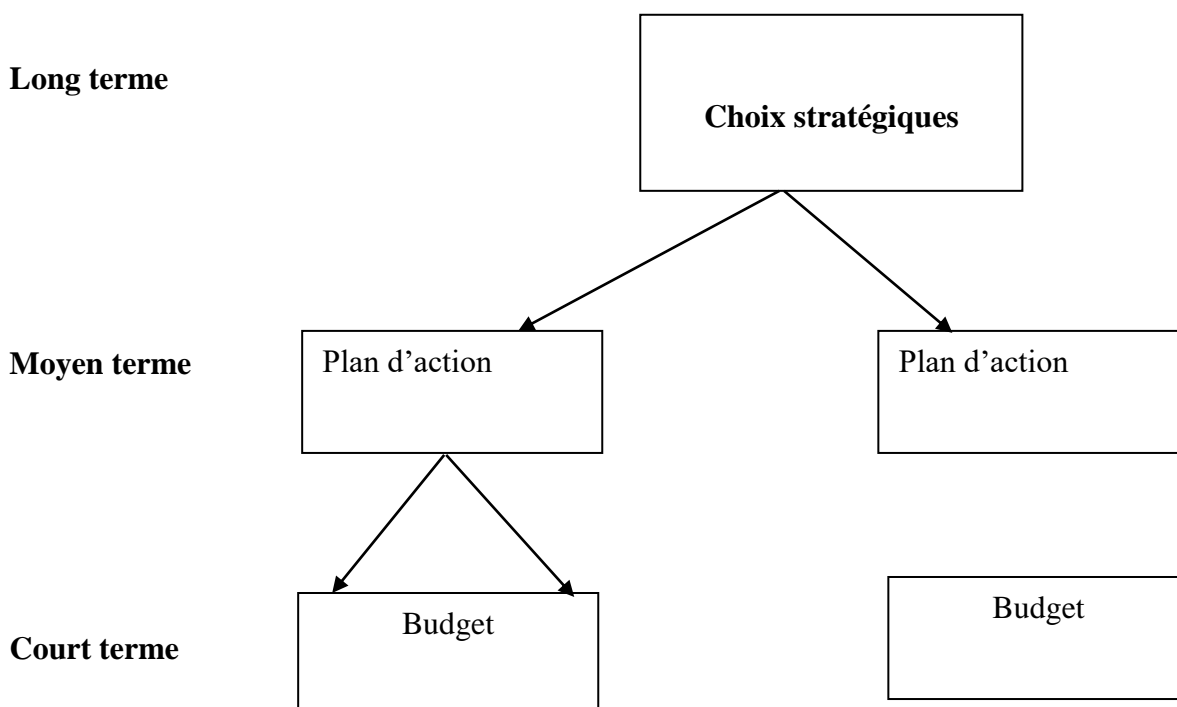
-Phase d'analyse : Mise en place de la stratégie par la direction générale de l'organisation ;

- Phase d'action : à partir de la stratégie retenue, un plan d'action est en place et budgétisé ;

- Phase de contrôle : Comparer les réalisations aux prévisions. L'analyse des écarts permet de rechercher les causes, de dégager les responsabilités et d'envisager des mesures correctives.

Le schéma suivant illustre la démarche budgétaire tenant compte du temps :

Figure N°01 : La démarche budgétaire



Source : Elaboré par nous-même à partir des lectures sur la gestion budgétaire

De ce schéma, il apparaît bien que le budget concerne le court terme mais c'est une déclinaison des choix stratégiques.

Le budget est un ensemble d'états comptables prévisionnels faisant apparaître les conséquences financières des plans d'actions envisagés par une organisation. Ils sont établis afin d'aider le responsable à prendre des décisions correspondant aux objectifs de l'organisation et afin de lui permettre de suivre ces résultats par comparaison avec les objectifs fixés.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

Dans son rôle de transformation des programmes en plans d'actions, le budget assure conjointement trois fonctions : celle de prévision, celle de coordination et celle de contrôle.

Si le budget est soumis au formalisme de la comptabilité et sujet à l'incertitude propre à toute prévision, il doit avant toute chose s'adapter aux besoins des responsables de l'organisation. Plutôt que d'évoquer le budget, il semble plus juste de parler de différents types de budgets.

2.2. Les différents types des budgets

Etant donné que le budget constitue le document de base retraçant les prévisions chiffrées en valeurs monétaires des opérations et des objectifs que doivent atteindre les organisations, il est important de signaler que sa confection obéit à des logiques différentes selon la nature de l'organisation et sa finalité. Nous présentons successivement les budgets qu'établissent les entreprises et les administrations publiques dans le point suivant.

2.2.1 Les budgets élaborés dans les entreprises :

Dans les entreprises, différents types de budgets sont élaborés pour planifier, contrôler et allouer les ressources financières. Voici certains budgets couramment utilisés dans les entreprises. Dans les usages et la pratique, le processus budgétaire au sein des entreprises suit une logique inverse du processus d'exploitation ; en ce sens, c'est les ventes qui orientent la production et par voie de conséquence, l'approvisionnement. Les prévisions, donc tiennent compte d'abord du chiffre d'affaires prévu à réaliser :

2.2.1.1. Le budget des ventes

Ce budget est établi en prévoyant les revenus issus des ventes de produits ou services de l'entreprise pour une période donnée. Il est basé sur des projections de ventes en fonction de l'analyse des tendances passées, des objectifs de croissance et des prévisions du marché.

2.2.1.2. Le Budget de production

Le budget de production a pour but la mise en œuvre de tous les moyens matériels, méthodes et procédés, existants ou à créer, afin d'assurer le niveau de production nécessaire pour répondre, dans les délais impartis, aux objectifs fixés par le budget des ventes.

2.2.1.3. Le Budget des approvisionnements

Le budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières nécessaires à la production seront disponibles en quantités suffisantes. Les prévisions de la production

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

permettent de déterminer les besoins de l'entreprise en matières premières nécessaires pour assurer le budget de production.

2.2.1.4. Le Budget des investissements

Ce budget est dédié aux investissements à long terme de l'entreprise, tels que l'acquisition d'équipements, l'expansion des installations, la recherche et développement, les nouvelles technologies, les acquisitions d'entreprises, etc.

2.2.1.5. Le Budget de trésorerie

Ce budget est utilisé pour prévoir et gérer les flux de trésorerie de l'entreprise. Il implique l'estimation des encaissements et des décaissements futurs afin d'assurer la disponibilité des liquidités nécessaires pour répondre aux obligations financières de l'entreprise.

Les budgets aident les entreprises à planifier leurs activités, à fixer des objectifs, à contrôler les dépenses et à prendre des décisions financières éclairées dont la finalité étant d'assurer la rentabilité des moyens mobilisés mais aussi la performance financière.

2.2.2 Les budgets élaborés dans les administrations

Dans les administrations publiques, il existe plusieurs types de budgets qui sont élaborés pour gérer les finances de manière transparente et efficace à l'effet de répondre aux besoins de la collectivité et des usagers des services et équipements publics en assurant leur financement. Voici quelques-uns des budgets couramment utilisés :

2.2.2.1. Le budget de fonctionnement

Ce budget concerne les dépenses courantes liées aux activités régulières de l'administration publique. Il englobe les salaires du personnel, les coûts d'exploitation tels que les fournitures de bureau, les services publics, les frais de maintenance des installations, les frais de déplacement, etc.

2.2.2.2. Le budget d'équipement et d'investissement

Ce budget est alloué aux investissements à long terme visant à développer ou à améliorer les infrastructures publiques. Il peut inclure la construction de nouvelles routes, d'écoles, d'hôpitaux, de parcs, d'installations sportives, d'infrastructures de transport, etc.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

2.2.2.3. Le budget de la dette publique

Il s'agit du budget consacré au remboursement des dettes publiques antérieures et au paiement des intérêts associés. Il est utilisé pour maintenir la crédibilité financière de l'administration publique et gérer la charge de la dette.

2.2.2.4. Budget de recherche et développement

Certaines administrations publiques allouent des fonds spécifiques à la recherche et au développement dans des domaines tels que la science, la technologie, l'innovation, la santé, l'environnement, etc. Ce budget vise à promouvoir le progrès scientifique et technologique dans l'intérêt public.

2.2.2.5. Le budget de sécurité sociale

Ce budget est destiné à financer les programmes de sécurité sociale tels que les prestations de retraite, les allocations familiales, l'assurance chômage, les soins de santé universels, etc. Il est conçu pour soutenir et protéger les citoyens dans les domaines de la santé, de la sécurité financière et de la qualité de vie.

Il est important de noter que les budgets des administrations publiques varient d'un pays à l'autre et sont déterminés en fonction des priorités nationales, des politiques gouvernementales et des besoins spécifiques de chaque secteur. Les détails et la structure exacts des budgets peuvent différer, mais l'objectif principal est de garantir une utilisation responsable et transparente des ressources publiques pour le bien-être de la société. Analyser les résultats des organisations en faisant référence au budget s'appelle le contrôle budgétaire. Ce dernier fera l'objet d'analyse dans la section suivante de ce présent chapitre.

A l'issue de cette section, nous pouvons dire que le contrôle est une fonction essentielle de la gestion des organisations. C'est pourquoi, nous avons esquissé la démarche du contrôle en insistant sur le document qu'élaborent les organisations à savoir le budget. Celui-ci, est élaboré en fonction des objectifs poursuivis. Ces derniers s'inscrivent dans le cadre des prévisions, à court, moyen et long terme.

C'est ainsi que le contrôle budgétaire est un outil visant à suivre l'exécution du budget pour l'atteinte des performances attendues dans le cadre de la planification stratégique et opérationnelle des organisations. Dans la section suivante, nous allons justement nous focaliser sur le contrôle budgétaire et sa consistance.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

Section 2 : Le contrôle budgétaire comme outil du contrôle de gestion

Dans cette section, nous tenterons de cerner le contrôle budgétaire dans le contexte du contrôle de gestion. Dans un premier temps, nous présenterons la définition du contrôle budgétaire, ses fonctions comme outil du contrôle de gestion pour ensuite analyser ses fondements de base.

1. Le contrôle de gestion : Définition

Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise et la conduite d'une organisation en prévoyant des événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens.¹

Plusieurs définitions lui ont été données, chacune est différente de l'autre, mais elles sont toutes complémentaires :

ANTHONY R.N, considéré comme l'un des fondateurs de la discipline, soulignait déjà en 1965 que

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».²

En 1988, il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ».³ Cette définition s'adapte à la notion d'influence sur l'organisation.

D'après cet auteur, le CDG est un régulateur des comportements c'est-à-dire les managers ont besoin de processus et dispositifs pour assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie.

Pour d'autres auteurs, le contrôleur de gestion est un traducteur qui donne du sens aux exigences de la direction et fait comprendre à la direction les contraintes du terrain.⁴

En fait, d'après les différentes définitions citées auparavant, on retient que le contrôle de gestion est un outil de pilotage, d'aide à la prise de décision et d'évaluation qui permet aux

¹Alazard, C et Sépari, S « contrôle de gestion », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, P25.

² Alazard, C et Sépari, S «contrôle de gestion manuel et application », 2ed ;Dunod ;Paris ; 2010 ;P09

³Hervé, A et Garmilis, A & Vignon, V, « le contrôle de gestion ... en action », 2éd, liaisons, 2001, P08.

⁴Philippe, HONORAT, « Budget facile pour les managers », 2ème édition, Edition d'organisation, paris, 2009, p33.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

dirigeants d'avoir un aperçu sur la situation de l'entreprise au moment opportun, et contribue à l'amélioration de la performance

De manière générale, le CDG est un domaine qui a évolué dans le cadre de l'évolution des organisations s'intéressant à la mesure de la performance et son pilotage. Cette dernière est opérée via des outils qui ont évolué, à travers le temps, et des finalités. Nous proposons dans le point suivant, ses outils parmi lesquels le contrôle budgétaire.

1.1 Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion n'a cessé d'évoluer depuis son apparition au début des années 1920. Il est passé d'une simple pratique de contrôle principalement financier, à posteriori, qui cherche la connaissance des coûts, à une discipline à part entière qui vise à rendre visible l'activité de l'entreprise et de l'amener à réaliser son objectif principal.

Le contrôle de gestion a évolué dans le temps et son objectif actuel est d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation.¹ Dans la mise en œuvre de la stratégie, les objectifs du contrôle de gestion se consistent en :

- Mise sous tension sous une forme généralement financière, mais pas exclusivement des ressources et des compétences de l'entreprise ;
- Établissement simultané des objectifs, standards et normes à atteindre ou à respecter, des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesure et vérification des résultats ;
- Accroître la motivation des responsables et créer davantage de convergence des buts dans les organisations ;
- Concevoir, formaliser, traiter les flux d'information dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise ;
- Entretenir, documenter et objectiver le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilité ;
- Réduire l'incertitude, s'interroger sur le risque qu'il soit stratégique, d'exploitation ou financier.

On constate que le contrôle de gestion a pour objectifs d'évaluer les résultats et les conséquences de toutes les actions de manière rapide et chiffrée ; c'est un système d'information finalisé qui cherche à améliorer le rendement des acteurs de l'organisation et piloter l'entreprise par une gestion efficace et aine.

¹Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, « contrôle de gestion manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, p22.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

1.2 Les missions du contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion s'effectue à l'intérieur d'une organisation orientée par une politique générale et agissant dans un environnement externe marqué par l'incertitude, la turbulence et la complexité.

Les missions du contrôle de gestion sont censées être effectuées par les contrôleurs de gestion. Cela veut dire que les missions du contrôle de gestion vont se concrétiser à travers les missions et les tâches des contrôleurs de gestion.

D'après Henri BOUQUIN, les fonctions du contrôleur de gestion sont classées en cinq catégories¹ :

- Concevoir et faire fonctionner le système d'information.
- Contribuer à la définition de la structure en favorisant la création de centres de profit.
- Aider à l'établissement de plans à moyen et à court terme ;
- Contrôler les réalisations ;
- Mener les études économiques ou y participer.

Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation du (il travaille en étroite collaboration avec les autres services pour mener bien sa mission et ses travaux), c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes²:

Informateur : fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.

Acteur : communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.

Organisateur : aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.

¹Henri BOUQUIN, « le contrôle de gestion », édition PUF, 1986, p 113.

²Claude ALZARD, Sabine SEPARI, Jacques SRAF, « contrôle des gestion, corrigé du manuel », Dunod, p22.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

1.3 L'évolution des objectifs du contrôle de gestion dans le temps

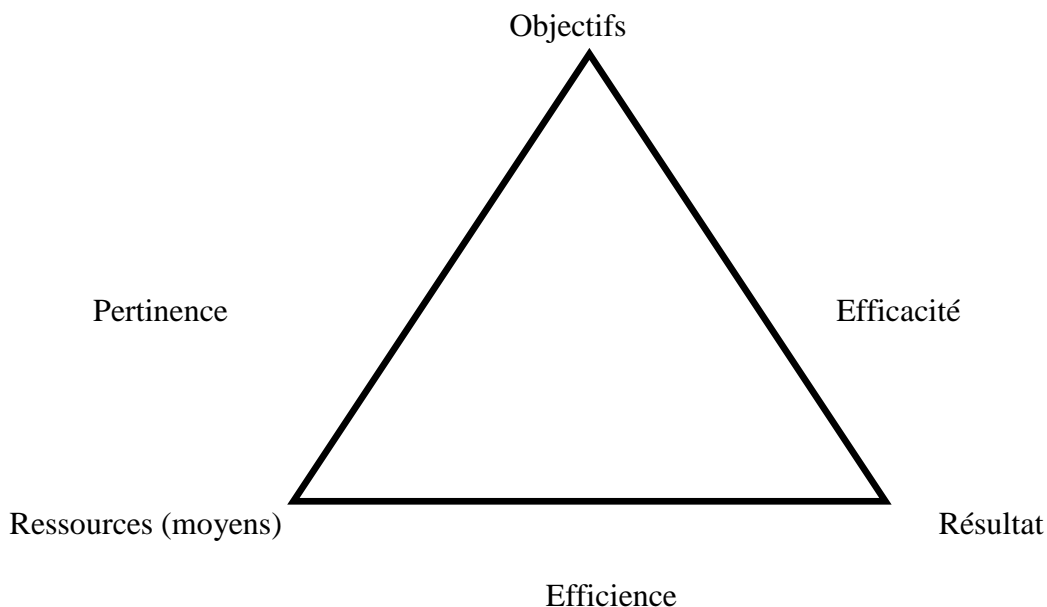
Auparavant, l'objectif du contrôle de gestion était :

La maîtrise des coûts : c'est-à-dire : Prévoir, mesurer, contrôler les coûts pour allouer les ressources et atteindre les objectifs.

Aujourd'hui, on rajoute un deuxième ensemble d'objectifs :

L'amélioration continue des processus : c'est-à-dire Prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information et les comportements.

Figure N°02 Le triangle du contrôle de gestion



Source :Hélène, L &Véronique, M &Jérôme, M &Yvon, P &Eve, C &Daniel, M, &Andreu,S« le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques », 3ed, Dunod, Paris, 2008, P06

1.4 Les outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion intervient par le biais de plusieurs outils indispensables pour une meilleure allocation et affectation des ressources de l'entreprise, et en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés. Ce processus peut s'articuler autour de quatre outils :

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

1.4.1 La comptabilité de gestion (Analytique)

La comptabilité de gestion est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies.¹

Contrairement à la comptabilité générale, qui affiche des informations sur les résultats globaux au niveau des entités juridiques, la comptabilité de gestion (*ou l'analytique*) s'engage à affiner ces informations par les centres des coûts (Coûts d'un produit, d'un stock, d'une matière première,...). Par conséquent, la comptabilité de gestion est un instrument très utile pour les managers des entités de la firme (Usine, Service, Centre de responsabilité, Filiale,...), car elle facilite le pilotage des coûts de manière détaillée.

1.4.2 La comptabilité financière²

« La comptabilité financière considère l'ensemble de la situation et des opérations de l'entreprise. Son objectif est de mesurer et de suivre l'activité et les résultats de celle-ci. Son orientation est donc externe dans la mesure où elle est destinée à la fois aux dirigeants et aux tiers de l'entreprise. Sa référence principale est le temps, et elle revêt un caractère obligatoire dans tous les pays, quelle que soit la taille de l'entreprise. »

D'un point de vue du pilotage de la performance, la comptabilité financière, permet à la firme de suivre ses résultats pour une période donnée, grâce au compte de résultat et, aussi déterminer sa situation patrimoniale par le biais du Bilan.

1.4.3 Le tableau de bord

Le tableau de bord peut avoir plusieurs définitions :

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.³

« Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique un ensemble d'informations organisé, choisi pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une action, d'une équipe »¹

¹ Nicolas BERLAND, Mesurer et piloter la performance, Editions de la Performance, 2004, p20

² Comptabilité générale de l'entreprise Edition de Boeck 2003, p 06.

³ DORIATH.B, Le contrôle de gestion en 20 fiches, Dunod édition, Paris 2005, p 143.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

On peut conclure que le tableau de bord est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

1.4.3.1 Les tableaux de bord de gestion

Le TB de gestion est un outil traditionnel du CDG. Il est constitué d'un ensemble d'indicateurs établis sur la base d'outils classiques de gestion utilisant exclusivement des données financières et se limitant, dans le temps à une année.

Cependant, ce modèle est structuré sur la base de données harmonieuses quoique réduites, afin de donner une première vision rapide qui sera approfondie si nécessaire. Il reprend, les principaux budgets prévisionnels présentés précédemment en mettant suivant de manière permanente les réalisations. Ceci nous permettra de dégager les écarts sur les prévisions.

1.4.3.2 Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif, également connu sous le nom de BalancedScorecard (BSC), est un outil de gestion stratégique et de mesure de la performance globale (financière et non financière) utilisé par les organisations pour évaluer leur succès dans la réalisation de leurs objectifs à court et long terme.

La nature du BSC a fait l'objet d'un débat pour savoir s'il s'agit d'un simple outil de présentation budgétaire et stratégique ou d'un modèle d'analyse de la performance à part entière. Vu l'ampleur des débats auxquels il a donné lieu et sa forte diffusion dans le secteur public,

1.4.4 Le reporting

Le reporting est un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées qui permet de rendre compte des résultats des activités déléguées.

De ce fait, le reporting peut se définir comme : « le processus de la remontée d'information des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et in fine, vers la direction générale. »²

¹ ALAZARD C et SEPARI S, « contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 2007, p634.

² GIRAUD ; Olivier SAULPIC ; Gérard NAULLEAU ; Marie-Hélène DELMOND, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition GUALINO, Paris, 2002, p86.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

1.4.5 La gestion prévisionnelle

La mise en place d'un système de contrôle de gestion fait appel à des modes de gestion qui utilisent un ensemble d'outils, de mesure de la performance et de pilotage, tel que la gestion prévisionnelle.

La gestion prévisionnelle est un mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités de l'entreprise à long, moyen et court termes. Ce modèle exprime le choix des moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés en fonction de la stratégie choisie.¹

1.4.6 Le contrôle budgétaire

Gervais² définit le contrôle budgétaire comme étant la comparaison permanente des Résultats réels et des prévisions chiffrés figurant aux budgets afin :

- De rechercher la ou les causes d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaire.

1.4.7 Benchmarking

Benchmarking (étalonnage concurrentiel): le benchmarking est un véritable processus d'analyse de la concurrence, dont le but principal est de pouvoir augmenter la performance de l'entreprise. Mais loin d'être un plagiat, il s'agit d'une comparaison, qui peut amener à l'utilisation d'une technique prise chez le leader mais adaptée au secteur et à l'entreprise en question.. Il existe 3 types de Benchmarking :

- Le benchmarking interne : Il est tout d'abord intéressant d'étudier, dans les grands groupes, les performances de filiales ou des départements les plus performants afin de s'approprier leurs méthodes de travail.
- Le benchmarking direct : Etudier les sociétés directement concurrentes à l'entreprise considérée.
- Le benchmarking générique : prendre exemple sur les meilleures entreprises dans leur domaine, même s'il est différent du secteur d'activité de l'entreprise qui effectue cette démarche.

¹<http://entreprendre.fr>, Consulté le 19/06/2023 à 22 :43.

² Michel Gervais, « contrôle de gestion », édition economica, 1988, p. 245.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

Nous venons, de faire une présentation synthétique et non exhaustive des outils développés et surtout pratiques du contrôle de gestion appliqués dans les organisations. Ces outils, constituent des indices permettant d'évaluer, de contrôler et même d'apprécier la performance financière et non financière des organisations justement. En ce qui nous concerne, nous allons développer l'outil fondamental lié au processus de budgétisation à savoir le contrôle budgétaire.

2. Le contrôle budgétaire : Définition

Selon GERVAIS, le contrôle budgétaire est une comparaison des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets.¹

Selon Nicolas BERLAND, le contrôle budgétaire est un processus de comparaison et d'interprétation des résultats réalisés par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation.²

Pour d'autres auteurs, le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions. Ainsi, il peut repérer les écarts, trouver leurs causes et proposer des solutions pour les réduire.

D'après les différentes définitions présentées, on constate que le contrôle budgétaire est le processus par lequel les gestionnaires peuvent réviser les réalisations de l'entreprise par une confrontation périodique des prévisions établies sous forme d'un programme d'actions à court terme appelé « budget » et les résultats réels dégager par l'entreprise. Ce mode de gestion permet donc, de mettre en place des actions correctives dans le double but d'éliminer les déviations des objectifs et de maîtriser la gestion budgétaire de l'entreprise.

Le contrôle budgétaire «est un processus de comparaison et d'interprétation des résultats réalisés par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation»¹.

Le contrôle budgétaire est donc la procédure consistant à comparer ultérieurement les résultats obtenus avec les projections budgétaires des domaines de responsabilité. Cette étape libère s'il y a des écarts entre les montants réels et budgétés (ou prédéterminés), nous identifions les causes de ces écarts et suggérons des actions correctives.

¹George Langlois; Michel Bringer; Carole Bonnier; «DCG11 Contrôle de gestion » ; édition Foucher ; 2010, P. 420

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

De ce fait, le contrôle budgétaire permet de suivre de manière instantanée la réalisation des objectifs quantitatifs tracés. Le contrôle, quant à lui, s'effectue à priori, pendant ou après l'action.

2.1 Les caractéristiques du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire présente plusieurs caractéristiques, parmi lesquelles :

2.1.1 Le contrôle budgétaire est une composante de gestion

Le contrôle budgétaire participe au contrôle des systèmes d'information en faisant apparaître les écarts entre les résultats provisoires et réels, et en identifiant des causes pour ces écarts.

2.1.2 Le contrôle budgétaire est un type de contrôle rétrospectif

Le contrôle budgétaire se concentre sur les périodes passées (généralement des mois) en comparant les réalisations aux prévisions reflétées dans le budget et en analysant les raisons des écarts. Le contrôle budgétaire est financièrement dominant : Le contrôle budgétaire s'appuie sur les méthodes comptables de l'organisation et fournit des indicateurs financiers.

Toutefois, le contrôle budgétaire s'exerce pendant l'action et après l'action. Ceci aboutira à des ajustements à très court terme des prévisions préétablies en prenant des mesures correctives visant le rapprochement via des indicateurs de performance.

2.1.3. Le contrôle budgétaire informe les responsables sur le budget de réalisation des budgets

Le contrôle budgétaire participe à la matière de la performance au moyen d'un pilotage par les écarts et permet aussi :

- *L'évaluation de la performance d'un acteur ;
- * La mise en œuvre des réglementations nécessaires.

2.2 Les fonctions du contrôle budgétaire

Les objectifs du contrôle budgétaire sont étroitement liés à ceux du contrôle de gestion. Dans les deux cas, construire un système d'information n'a de sens que s'il conduit à des contre-mesures. Le premier objectif du contrôle budgétaire est la prévision, qui fixe le cadre de tout le reste. Cependant, cet objectif est étroitement lié à l'objectif suivant, celui de la gestion des ressources. Et enfin, le troisième objectif concerne l'évaluation.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

2.2.1. La prévision

Le processus budgétaire est formalisé et mobilise une grande quantité de ressources internes, mais il peut également être combiné avec des activités complémentaires :

2.2.1.1 La prévision d'activité

Cela vous permet de modifier la prévision d'activité initiale en fonction des conditions économiques. Le suivi des activités est particulièrement important dans les activités de production pour répondre à la demande du marché. Dans certains cas, les prévisions d'activité mensuelles ou hebdomadaires peuvent entraîner des modifications budgétaires.

2.2.1.2 L'élaboration des budgets

Cela se produit généralement une fois par an et peut durer 2 à 3 mois. Il comprend généralement une réunion mondiale des principaux responsables et responsables d'activité ou de division pour adopter et discuter des orientations clés.

2.2.1.3 Le suivi stratégique

La gestion budgétaire confronte chaque année les orientations stratégiques de l'entreprise pour s'assurer que les prévisions et les succès à court terme sont alignés sur les orientations déterminées à long terme.

2.2.2 La gestion des ressources

La gestion des ressources humaines, matérielles, immatérielles et financières est l'une des tâches principales du manager. Il y a trois types d'activités : la gestion de l'approvisionnement, l'allocation des ressources entre diverses activités et la coordination de la consommation des ressources entre les activités.

2.2.3 L'évolution

Les organisations ont besoin de problèmes de travail d'équipe, de coordination et d'incitations, et ont donc besoin de systèmes formels ou informels pour reconnaître les contributions des membres de l'organisation. Un système budgétaire fournit un cadre formel pour répondre à au moins trois exigences.

Le contrôle budgétaire est un élément fondamental du processus de contrôle de gestion de l'entreprise puisque il permet de recouvrir l'ensemble des systèmes qui vont aboutir à l'établissement des budgets et au contrôle des réalisations. C'est pourquoi, nous voulons cerner,

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

dans le point suivant, la consistance du contrôle de gestion ; domaine par excellence du contrôle budgétaire.

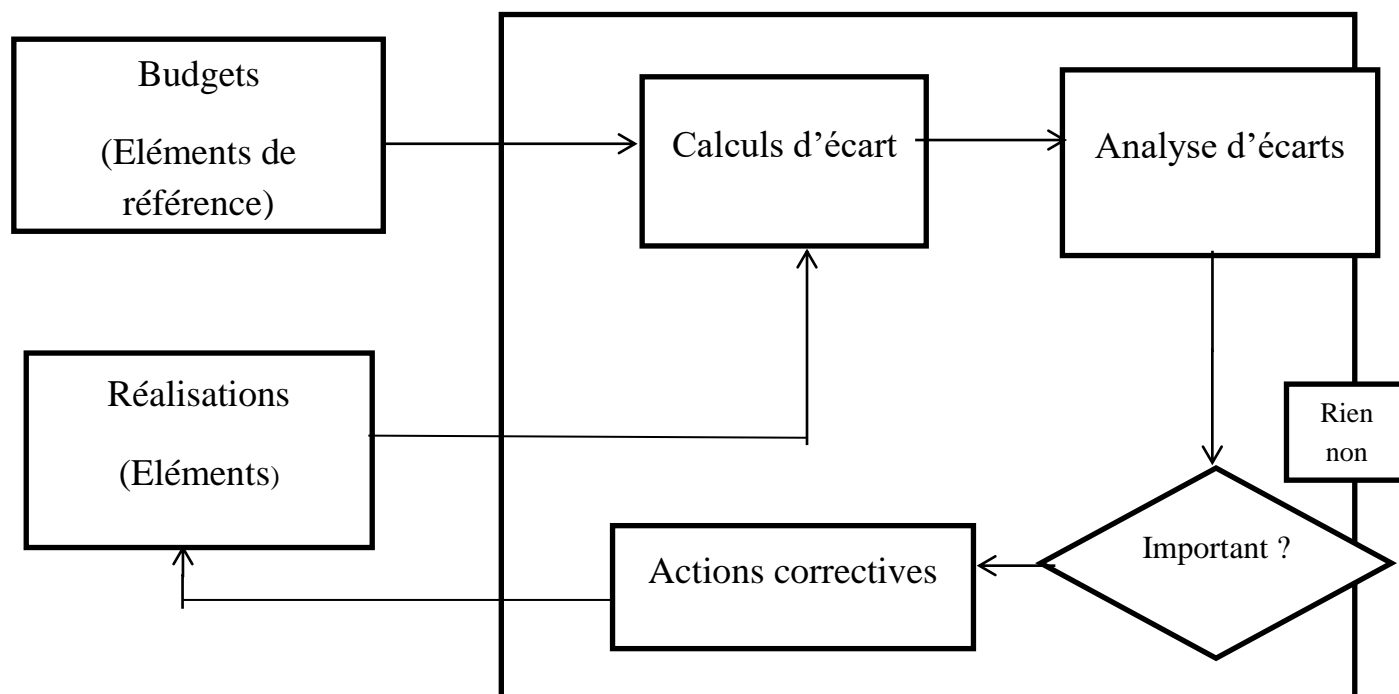
2.3 Les principes du contrôle budgétaire ¹

Le principe de fonctionnement du contrôle budgétaire est de comparer périodiquement les données préétablies et les résultats obtenus afin d'identifier les écarts nécessitant des actions correctives.

En fait, l'adéquation de la budgétisation repose sur la qualité des informations présentées dans le budget et sur la capacité à prédire avec précision l'avenir de l'entreprise. Avec cette approche, le facteur budget devient une référence pour les ajustements de pilotage. Il est important, après avoir rappelé les principes du contrôle budgétaire et le cadre général d'analyse des calculs d'écarts, de proposer une répartition des écarts dans les résultats du centre de profit, cela permet de localiser la performance de chaque activité de cette société.

Il considère ensuite, les possibilités de suivi et de budgétisation des différents centres de responsabilité compte tenu de la nature des objectifs qui leur sont assignés.²

Schéma n° 03 : Le processus du contrôle budgétaire



Source : ALAZARD (C), SEPARI (S), « Contrôle de gestion manuel et applications », Paris, 2010, P 361.

¹ALAZARD.C, SEPARIS, « contrôle de gestion manuel et application», 2ème édition, DUNOD.Paris, 2010, P 361.

²LAZARD.C, SEPARIS, op cit , P. 361.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

Une bonne budgétisation est basée sur tous les budgets préparés pour formaliser le contrôle des coûts à long terme des entreprises qui doivent être sous pression.

Les données nécessaires à la fois à la budgétisation et au calcul du résultat font référence à l'ensemble des systèmes d'information comptable de l'entreprise. La pertinence d'un écart dépend de sa définition, mais aussi de la qualité de l'élément de référence qu'est le budget. Dans un environnement instable et imprévisible, cet aspect du problème ne peut être ignoré. En tant que telles, les actions correctives peuvent affecter les facteurs de prévision et conduire à de nouvelles prévisions.

La maîtrise budgétaire doit nous aider à gérer les différentes fonctions de votre entreprise, tant sur le plan financier qu'humain.

Le principe de fonctionnement du contrôle budgétaire consiste à comparer périodiquement les dates prédéterminées, les budgets et les chiffres réels pour identifier les écarts menant à des mesures correctives.

La pertinence de cette approche repose sur la qualité des informations contenues dans le budget et sur la capacité à prévoir avec précision l'avenir de l'entreprise. Dans cette approche, les facteurs budgétaires servent de référence pour les ajustements de gestion.

2.4 Le rôle du contrôle budgétaire

Le rôle premier de la gestion budgétaire est de prendre des mesures pour améliorer la performance. Elle établit un « code de conduite » pour toutes les entreprises.

- Nous nous engageons à respecter les contraintes et à développer des méthodes de travail contractuelles.
- Renforcer la hiérarchie à tous les niveaux grâce à une délégation continue.

2.5 Les objectifs du contrôle budgétaire

L'objectif ultime du contrôle budgétaire est l'amélioration de la performance économique de l'entreprise.

Le contrôle budgétaire permet aux responsables d'agir plus vite et mieux sur les variables contrôlables. De ce fait, il permet de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés, et de comprendre comment les résultats sont-ils générés.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

C'est pourquoi, la mise en œuvre du contrôle de gestion (et plus particulièrement le contrôle budgétaire) suppose une structuration de l'organisation, une délimitation des responsabilités et surtout :

- De repérer et distinguer entre systèmes de contrôle et systèmes contrôlés ;
- De faire vivre le processus de contrôle comme une pratique utile, acceptable et compréhensible par tous.

2.6 Les limites du contrôle budgétaire ¹

Malgré l'importance du contrôle budgétaire pour l'entreprise, il peut engendrer beaucoup de limites telles que :

- ✓ Le contrôle budgétaire peut être considéré comme une obligation procédurale sans intérêt pour l'amélioration de la performance.
- ✓ Il peut être démotivant lorsque la performance est mal attribuée ou que les acteurs sont responsables
- ✓ C'est un contrôle effectué a posteriori qui peut être trop tardif dans un contexte qui exige de la réactivité.
- ✓ Il peut être source de pesanteur dans la mesure où le système d'information permet le calcul d'un nombre important d'écarts. En conséquence, seuls les écarts estimés significatifs donnent lieu à une recherche d'explications avec les responsables opérationnels. Le calcul des écarts, en identifiant les effets financiers les plus importants, permet une gestion par exception.

Au terme de cette section où nous avons cerné le contrôle de gestion et ses outils. Nous avons, à cet effet, centré notre analyse sur le contrôle budgétaire et sa contribution à mesurer la performance des organisations.

Notons que cet outil ne peut être maîtrisé si nous ne maîtrisons pas le processus de la gestion budgétaire. C'est pourquoi, nous allons faire un éclairage de cette dernière dans la dernière section de ce chapitre.

¹ Brigitte DORAITH, GOUJET.C, Le contrôle de gestion, Dunod, Paris 2008, 5^{ème} édition, p 200

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

Section 3 : La gestion budgétaire, démarche de mise en œuvre et ses finalités

La turbulence de l'environnement et la mondialisation des échanges ont entraîné les entreprises vers une situation de rude concurrence et d'instabilité dont elles sont confrontées à divers risques imprévisibles, ce qui engendre un bouleversement total dans l'organisation. Et seules les entreprises qui disposent d'un système de contrôle interne peuvent survivre et faire face à ses facteurs pour atteindre les objectifs globaux.

Dans cette perspective, le contrôle de gestion est l'instrument de pilotage dont la démarche stratégique à besoin, il est donc une discipline riche, complexe qui suit de très près les transformations de l'entreprise.

La mise en place d'une démarche dynamique pour atteindre la performance de l'entreprise nécessite de faire appel aux outils de contrôle de gestion, c'est la manière dont les dirigeants vont solliciter la maîtrise de la gestion.

Alors, pour bâtir un bon système de contrôle de gestion, il est possible d'utiliser différents outils d'information susceptible d'orienter l'action et la prise de décision, à savoir la gestion budgétaire.

Dans cet ensemble, la gestion budgétaire constitue le mode de gestion le plus utilisée par les entreprises car elle assure la bonne gestion des ressources financières. Or, ce processus a pour fonction d'illustrer la stratégie de l'entreprise sur le plan opérationnel et permettre le suivi de son déroulement, à travers le contrôle budgétaire qui sert à apprécier le résultat d'exécution.

Pour bien cerner le concept de la gestion budgétaire, nous allons appréhender dans cette section, le processus de la gestion budgétaire, en exposant, en premier lieu, les généralités de la gestion budgétaire, ensuite nous allons évoquer la finalité du processus de cette dernière.

1. Généralités sur la gestion budgétaire

Face à la complexité de l'environnement économique, qu'elle que soit la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise, elle est soumise à plusieurs contraintes qui sont entre autre celle de la rareté des ressources financières, la perte de temps, le manque de précision et de planification. De ce fait, ces facteurs ralentissent son développement ou du moins nuisent à la rentabilité.

Dès lors, les dirigeants appelés à prendre un certain nombre de décisions assurant la bonne marche et continuité de l'activité de l'entreprise par la mise en place de la gestion budgétaire.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

1.1 Définition et rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire représente une modélisation de l'activité de l'entreprise. C'est une fonction prépondérante dont la mise en place est indispensable pour les responsables.

1.1.1 La gestion budgétaire : Définition

De nombreuses définitions ont été formulées par les auteurs, mettant chacune l'accent sur un ou plusieurs aspects du concept :

Pour Meheut, la gestion budgétaire est : « l'ensemble des méthodes permettant de définir les objectifs chiffrés de l'entreprise, de fixer aux différentes fonctions des objectifs cohérents, d'établir les budgets et tout au long de l'année, de détecter au plus tôt les risques de déviation afin de déclencher les mesures appropriées »¹

Selon Forget, « La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicable à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés »²

D'après les auteurs du plan comptable français, la gestion budgétaire est définie comme : « un mode de gestion constituant à traduire en programme d'actions chiffrées appelé « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».

Quant à d'autres auteurs, la gestion budgétaire est définie comme une technique de contrôle de gestion qui est susceptible d'être utilisée pour faciliter et améliorer la prise de décision à l'intérieur de l'entreprise.³

Dans toutes ces définitions, on conclut que la gestion budgétaire est un outil prédominant de planification et de pilotage des activités de l'entreprise, à court terme. Ce mode de gestion consiste à établir des prévisions des dépenses et des recettes sous forme d'un instrument appelé « budget » et de faire une analyse comparative entre les prévisions et les réalisations afin de détecter les insuffisances et de mettre en place des actions correctives.

¹Jacques MARGERAIN, la gestion budgétaire, société d'Édition et de Diffusion pour la Formation, Paris, 1986, p 65.

²Jack Forget, « Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Édition d'organisation, Paris, 2005, p 16.

³Farouk BOU YAKOUB, L'entreprise et financement bancaire, CASBAH éditions, 2005, p98.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

1.1.2 Rôle de la gestion budgétaire

Le pilotage d'une organisation nécessite un ensemble d'outils complémentaires et la mesure de la performance. Il s'agit donc de faire appel à des outils de contrôle de gestion tel que la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est un moyen d'orientation et de pilotage des actions de l'entreprise à court terme. Elle est donc méthode de gestion prévisionnelle à court terme, fondée sur l'anticipation des actions futures de l'entreprise.

Désormais, indispensable ce mode gestion est conçue pour répondre à des objectifs précis définis d'une part et d'accomplir les rôles suivantes :

- Le rôle de coordination de différents sous-systèmes : la gestion budgétaire repose dans son processus sur des informations provenant de différents systèmes de l'entreprise à savoir la comptabilité financière et la comptabilité de gestion...etc.
- Le rôle de simulation et d'aide à la prise de décision : le but de la gestion budgétaire c'est de piloter les actions futures de l'entreprise à travers la détection du dysfonctionnement existant dans l'organisation et la communication des résultats d'analyse aux responsables pour préserver la transparence.
- Le rôle de programmation et de pilotage : la gestion budgétaire anticipe les actions de l'entreprise dans le futur proche.
- Le rôle de motivation et d'intégration des individus : la gestion budgétaire implique le responsable et le personnel de l'entreprise dont la logique budgétaire en envisageant de les responsabiliser et de leur faire comprendre que la gestion c'est l'affaire de tout le monde pour réaliser les objectifs assignés.

1.2 Système de la gestion budgétaire

Le système de la gestion budgétaire est un instrument de gestion et pilotage des actions de l'entreprise à court terme. Il comprend d'une manière générale l'ensemble des activités de : planification, programmation, coordination et de contrôle.

1.2.1 Acteurs impliqués dans la gestion budgétaire

La gestion budgétaire reflète la stratégie de l'entreprise à court terme. Donc, elle implique toutes les fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'organisation qui vont contribuer à la mise en place du programme prévisionnel de l'entreprise, à savoir, la direction générale, les contrôleurs de gestion et les responsables des centres de responsabilités.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

1.2.1.1 La direction générale

La direction générale est chargée de l'établissement de la stratégie de l'entreprise après avoir effectué un diagnostic détaillé de l'environnement interne et externe. Elle intervient en amont et en aval dans la démarche de la gestion budgétaire :

- En amont : la direction générale assigne les objectifs à attendre dans l'année sous forme d'une lettre d'orientation et de cadrage qui sera communiquée à l'ensemble des responsables des structures avant le lancement de la campagne budgétaire.¹
- En aval : le programme chiffré (budget) de l'entreprise doit être validé par la direction générale avant son exécution.

1.2.1.2 Les contrôleurs de gestion

Le contrôleur de gestion joue un rôle crucial dans le processus de la gestion budgétaire. Du fait, qu'il intervient : dans la planification, la conception du calendrier budgétaire ainsi que dans la démarche du suivi budgétaire.

De plus, il participe à l'élaboration du manuel de procédures budgétaires et le communique aux différents responsables, afin de bien mener leurs missions, assure une bonne conduite budgétaire et de participer convenablement à l'amélioration continue de la performance de l'organisation².

2 Démarche et mécanisme de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire³ est une modalité de gestion prévisionnelle à court terme qui se traduit par :

- La traduction des objectifs et l'anticipation des actions futures de l'entreprise à court terme.
- La traduction chiffrée du programme annuel, sous forme de budgets, cohérents entre eux, englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettent en évidence des écarts et permettent toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception) ;

¹Jean Louis MALO et Jean-Charles MATHE, « l'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, Paris, 2000, p 87.

²S.Esaie AGONMA, Diagnostic de la pratique de la gestion budgétaire dans les institutions de micro finance au Sénégal, CESAG, 2013, p 13.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

De ce fait, le mécanisme de la gestion budgétaire s'articule principalement autour de trois phases :

2.1 Phase de prévision

Cette phase servira les entreprises à agir sur le future et non pas de le subir. La prévision représente l'anticipation des actions futures de l'entreprise à court terme en traduisant les décisions prise par la direction générale en tenant compte des contraintes de l'environnement interne et externe, par la réalisation d'une étude préparatoire en premier lieu.

On retient que la prévision c'est l'étape préalable de la gestion budgétaire, elle participe à une démarche globale de recherche de maîtrise de la performance de l'entreprise.

2.2 Phase de budgétisation

La budgétisation c'est la phase de la gestion budgétaire qui consiste à définir l'action retenue par l'entreprise à court terme, afin, de réaliser les objectifs fixés dans le plan stratégique et opérationnel. . Ce concept se rattache fondamentalement à celui du budget qui lui, désigne un document qui organise une stratégie de transformation de plans en argent.

2.3 Phase de contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un instrument essentiel de la gestion budgétaire. Elle consiste à faire une confrontation périodique des réalisations avec les prévisions mise en place, dans le double but d'analyser et de connaître la cause de divergence des objectifs, pour prendre des actions correctives.

Le système de la gestion budgétaire est un système bouclé fermé rétroactif. Il englobe ensemble des activités de programmation, d'exécution, d'analyse et de contrôle des réalisations de l'entreprise, comme il met en place des actions correctives pour l'amélioration du processus budgétaire.

3 Conditions d'efficacité et limites de la gestion budgétaire

3.1 Conditions d'efficacité

Pour qu'une gestion budgétaire soit efficace, elle doit accomplir à un certain nombre de conditions ¹:

¹Christophe HENOT, Farouk HEMECCI, Contrôle de gestion, Edition Bréal, Paris, 2007, pp72-73.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

3.1.1 La réelle implication de la direction générale

La direction générale doit intervenir tout le long du processus budgétaire : en amont et en aval, dans le but de garantir une gestion rigoureuse et saine.

- Le travail d'analyse et de synthèse

Le travail d'analyse s'effectue en amont et en aval de l'élaboration de la démarche budgétaire:

- En amont : le programme d'action chiffré doit être mis en place après avoir effectué un diagnostic approfondi de l'environnement interne et externe, tout en prenant en considération aussi des orientations de la direction générale.
- En aval : après la diffusion et l'exécution du programme, une confrontation des réalisations, et un contrôle approfondi doit être mis en place pour identifier les dysfonctionnements.

3.1.2 L'adhésion du personnel

La gestion budgétaire est menée par le personnel des différentes directions. Il est indispensable que ce dernier soit effectivement associé et impliqué dans l'élaboration et le suivi des programmes d'action de l'entreprise à court terme. Cette implication entraîne une responsabilisation et une motivation plus grandes de chacun, quant au respect du budget dont il a la responsabilité.

3.2 Limites de gestion budgétaire

Une veille financière doit être permanente afin d'adapter les programmes d'action et les prévisions¹. Sinon la démarche budgétaire va être mise en cause.

Les limites de la gestion budgétaire peuvent s'articuler autour des points suivants :

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète ;
- La désignation des responsabilités peut biaiser le contrôle en faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire ;
- Le découpage budgétaire annuel n'est pas compatible avec des phénomènes de plus grande durée : tel que le cycle de vie du produit, l'investissement, etc. ;
- Le découpage de l'entreprise en unités autonomes, risque de susciter des comportements égoïstes¹

¹Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, 5^{ème} édition, 2008, p3.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire

Conclusion

Au terme de ce premier chapitre, nous pouvons dire que le contrôle budgétaire est une procédure qui se focalise sur la comparaison des réalisations aux prévisions budgétaires, sur l'analyse des écarts constatés, sur l'engagement à temps des mesures correctives, des tendances observées.

Le contrôle budgétaire est une étape prépondérante dans le système budgétaire, elle permet de vérifier l'atteinte des objectifs de l'entreprise par la confrontation périodiques de ce qui a été budgété et ce qui a été réalisé en réalité.

Le contrôle budgétaire permet de faire la comparaison entre la réalisation et la prévision et de mettre en évidence des différences appelées écarts. L'analyse de ces écarts peut s'effectuer à tous les niveaux de l'entreprise en partant de la direction générale qui s'intéresse aux grands équilibres du compte de résultat jusqu'à chaque centre de responsabilité dont la performance réalisée est comparée la performance attendue.

Ce processus permet de détecter les dérives des objectifs et de mettre en place des actions correctives pour l'amélioration de la performance de l'entreprise. Préserver une gestion saine et la maîtriser revient principalement à maîtriser sa gestion budgétaire et cela, se fait par le maintien du système budgétaire dans son ensemble et plus précisément la phase du contrôle budgétaire.

¹George LANGLOIS, Carole BONNIER, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, paris, p 245.

CHAPITRE II :
LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE AU CŒUR
DE LA PERFORMANCE

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

Introduction

De nos jours, les organisations qui s'inscrivent dans le cadre de la pérennité adoptent sur les plans opérationnels et stratégiques la gestion budgétaire. Cette dernière, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, est considérée comme un outil de contrôle de gestion sur lequel les managers doivent s'appuyer pour l'atteinte des objectifs assignés à leurs organisations.

Cependant, la gestion budgétaire, à travers le contrôle budgétaire, sert à apprécier le résultat d'exécution budgétaire qui reflète les degrés de maîtrise des facteurs clés de succès de l'entreprise.

Dans le contexte d'un environnement contraignant et face aux défis concurrentiels et technologiques, les organisations sont appelées à s'adapter au nouveau contexte et à améliorer la performance et ce, quel que soit le type de l'organisation (publique ou privée).

C'est pourquoi, l'atteinte des objectifs des organisations dépend du degré de leur performance réalisé dans le cadre du suivi permanent de leur budget. C'est ainsi que la performance occupe une place centrale dans le contrôle budgétaire au point où ce dernier s'est vu étendu au sein des administrations publiques et ce depuis les années 1970 avec l'avènement du nouveau management public à travers ses nouveaux outils.

Ce chapitre justement sera consacré à l'analyse du contrôle budgétaire axée sur la performance. Cette dernière est la garantie de la réussite des orientations stratégiques et opérationnelles des organisations.

Pour se faire, nous allons aborder, dans la première section, la place de la performance dans le contrôle budgétaire. La deuxième section, quant à elle, sera consacrée à analyser le champ d'application du contrôle budgétaire au sein des organisations en se focalisant sur les administrations publiques puisque notre travail portera sur la pratique du contrôle budgétaire au sein des communes.

Enfin, pour apprécier la faisabilité du contrôle budgétaire, nous allons aborder dans la 3^{ème} et dernière section de ce chapitre la transférabilité des outils du contrôle budgétaire au sein des administrations publiques.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

Section 1 : La place de la performance dans le contrôle budgétaire

La performance joue un rôle essentiel dans le contrôle budgétaire. Le contrôle budgétaire est un processus de gestion qui consiste à suivre, évaluer et ajuster les performances financières d'une organisation par rapport à son budget. Il vise à assurer que les ressources financières sont utilisées de manière efficace et à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Dans cette section, nous allons cerner le concept de la performance, ses composantes et ses différents types. De même, nous allons nous focaliser sur la place qu'occupe justement la performance dans le contrôle budgétaire.

1. La performance : Essai de définition

Le mot « performance » a trois significations distinctes¹: « Performance » est synonyme de succès ou d'exploit. L'entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrentes. De manière générale, la performance est le résultat (bon ou mauvais) d'une action. Au sein de l'entreprise, la performance est souvent assimilée au résultat financier déterminé par la comptabilité. Cependant, la performance normalement conduit au succès attendu et ce, en fonction des objectifs prévus et poursuivis.

Le mot « performance » est ici un anglicisme (to perform = accomplir une tâche, effectuer une action). Alors que les deux premiers sens du mot se rapportent aux réalisations passées, ce troisième sens désigne les actions qui déterminent les résultats futurs.

La performance est une notion relative aux objectifs fixés, aux résultats obtenus et aux actions mises en œuvre pour produire ces résultats grâce à des moyens donnés. Elle est « la capacité d'avoir une vision stratégique, de la traduire en programmes, objectifs et actions de façon à obtenir des résultats au moindre coût en ayant un impact sur la société, sur le citoyen/usager voire sur la satisfaction des agents »².

Le dictionnaire « LE ROBERT pour tous » nous donne la définition suivante du mot performance :

- 1- résultat obtenu dans une compétition, les performances d'un champion. Performance homologuée.
- 2- rendement, résultat le meilleur. Les performances d'une machine, d'un avion.

¹Burlaud A, Langlois G, Bringer M, Bonnier C, Contrôle de gestion, édition Foucher, Paris, 2010, P. 57.

²Waintrop F., Chol C. (2003), "une vision systématique de la performance : quelques leçons tirées des expériences étrangères", 13ème colloque internationale de la revue « politiques et management public », 24-25 novembre, Institut de la gestion publique et du développement économique, p2.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

Comme nous observons à travers cette définition, le concept de performance renvoie à l'obtention d'un résultat, mais il vise non seulement l'atteinte d'un objectif ciblé (efficacité) mais aussi la manière de l'atteindre : résultat le meilleur (efficience).

Selon Lorin (2003) « la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... » Et « la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/cout »³.

Selon cet auteur, la performance de l'entreprise se définit comme un rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources pour créer de la valeur ou un coût :

Il ne s'agit pas de créer de la valeur à n'importe quel coût mais de créer de la valeur dans des conditions croissantes d'efficience ou de productivité). Les deux éléments sont indissociables, et ne cherchera à maximiser que le premier (la valeur) ou à minimiser le second (le coût).

Enfin de compte, la performance est le résultat de la mise en œuvre des ressources de manière optimale et rationnelle. En d'autres termes, la performance est l'atteinte d'un résultat en minimisant les moyens utilisés (moindre coût) dans le cadre des objectifs fixés préalablement (efficacité). Dès lors, atteindre les objectifs, l'organisation est réputée efficace et si nous atteignons nos objectifs à moindre coût, l'organisation est efficiente. De ce fait, la performance suppose l'efficacité et l'efficience.

Cependant, il existe plusieurs types de performances dépendant de la nature de l'organisation et du contexte dans lequel nous analysons (micro ou macro) au sein des entités.

2. La typologie de la performance

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise. Nous distinguons différents types de la performance⁴:

2.1 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. KALIKA M professeur à Paris dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle à savoir :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composantes de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle);

³ LORINO PHILIPPE, « Méthodes et pratiques de la performance », 3eme Édition d'organisation, France, 2003, p 5.

⁴ KARED Z, KHANTACHE A, op cité, p50-51.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

- La qualité de la circulation d'information ;
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminant, à leur tour, les requis professionnels.

Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

2.2. La performance économique

Elle correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit essentiellement des soldes intermédiaires de gestion.

2.3. La performance financière

Une entreprise dite performante financièrement, si elle assure un meilleur contrôle des opérations et particulièrement des opérations financières.

Donc elle a besoin d'élaborer un budget et des plans, de contrôler et d'analyser l'activité financière, d'assurer une répartition, de faire la consolidation et réaliser des tableaux de bord décisionnels. La performance financière est mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs tels que : le taux de rendement des capitaux investis (ROI), le résultat résiduel (RR) et la valeur ajoutée économique (EVA)...

2.4 La performance stratégique

Pour assurer sa continuité, l'entreprise doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.

2.5 La performance concurrentielle

La performance concurrentielle est celle de maintien d'une « distance » avec les concurrents, à travers la logique du développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation. La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, c'est en détectant, les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation, que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

2.6 La performance humaine

Elle est perçue, dans les compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voir aux projets et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants. Donc on peut dire alors, que la véritable valeur ajoutée de l'entreprise est produite par le talent des personnels qui la composent.

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. On peut distinguer, une performance interne et une performance externe.

- **La performance interne** : elle concerne essentiellement les acteurs de l'organisation, les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
- **La performance externe** : qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle concerne principalement les actionnaires et les organismes financiers et portes sur le résultat présent et futur.

Tableau n° 01: La comparaison entre la performance interne et externe

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'actions
Donne lieu à un débat entre les différentes parties.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : Doriath B. et Goujet C., « gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3ème édition Dunod, Paris, 2007, P. 173 et 174.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

Au bout du compte, nous pouvons dire que la performance comme finalité des organisations pour l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques, nécessite la mise en œuvre des moyens de manière efficace et efficiente. C'est ainsi que le contrôle intervient en dernier ressort pour apprécier justement de degré d'efficacité des moyens de l'organisation. De ce fait, le concept de performance est au centre de l'analyse des organisations ; c'est ce que nous développons dans le point suivant de cette section

3. Les concepts clés de la performance

Pour mieux cerner la performance, nous présenterons les concepts clés qui s'y rattachent.

3.1 L'économie

L'économie consiste à fournir les ressources nécessaires au moindre coût. C'est-à-dire, l'acquisition des ressources doit respecter le rapport qualité/prix. On peut ajouter que, la performance oblige la vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion.

Le gestionnaire doit rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation⁵:

Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité. Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût ; Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

3.2 L'efficacité

Le concept d'efficacité est le noyau de toute démarche d'évaluation de la performance d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande). Donc le plus important ici est de savoir si l'entreprise atteint ses objectifs (quantitatifs ou qualitatifs) ou non d'une façon satisfaisante en tenant compte de la diversité des indicateurs retenus.

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, et d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces mêmes organisations, que pour toutes celles qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

⁵ MOLHO D et POISSON D.F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2003.p 29

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

3.3 L'efficacité

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature, «l'efficacité exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »⁶. Le concept de l'efficacité peut être résumé dans la formule suivante :

Efficacité = résultats atteints / moyens mis en œuvre

3.4 La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

3.5 La rentabilité

L'efficacité mesure le degré d'obtention des résultats et des objectifs attendus.

L'efficacité met en rapport les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à dégager des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. Cependant, cette rentabilité doit être étudiée et affinée selon les utilisateurs de l'information comptable.

La rentabilité de l'entreprise peut être mesurée grâce à l'analyse de ses performances économique et financière. Elles sont exprimées par des indicateurs chiffrés qui ont pour objectif d'apprécier l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources, compte tenu de la nature de ses activités et de ses objectifs stratégiques.⁷

3.6 La productivité

La productivité mesure l'efficacité d'une entreprise. C'est une information sur la vitesse, la qualité de l'organisation de l'entreprise. Il ne faut pas confondre la productivité et la production, une entreprise peut être plus productive tout en produisant moins.

Dans une économie de marché, les entreprises cherchent constamment à améliorer leur mode de production, de manière à abaisser leurs coûts et à vendre à un prix inférieur à celui de la concurrence.⁸

⁶BOISLANDELLE H, M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, paris, 1988, p140.

⁷Boislandelle, H. M. (1998). Dictionnaire de gestion: vocabulaire, concepts et outils. Economica.

⁸<http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/productivite.pdf>

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

Il s'agit pour elle de produire la même quantité de biens ou de services à l'aide d'une quantité toujours plus faible de facteur de production. L'efficacité d'un mode de production se mesure à partir de la notion de la productivité des facteurs.

Nous voyons bien que la performance suppose dans ses composantes multiples : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la rentabilité. C'est ainsi que la performance est mesurée via des indicateurs prédéfinis devant situer des niveaux donnés au sein des organisations.

4. Mesurer la performance par les indicateurs

«Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif lui permettre d'en évaluer le résultat»⁹.

4.1 Les indicateurs de la performance

La définition proposée distingue deux situations correspondant à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action :

4.1.1 Indicateurs de résultat et indicateurs de suivi

Soit il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif), on parlera alors d'indicateur de résultat.

Par définition, l'indicateur de résultat arrive trop tard pour infléchir l'action, puisqu'il permet de constater que l'on a atteint ou non les objectifs : c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.

Soit il s'agit de conduire une action en cours, d'en jaloner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir (actions correctives) avant que le résultat soit consommé, on parlera alors d'indicateur de processus ou de suivi.

Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendanciennes dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps. Citons Masaaki Imai : « D'un côté, l'encadrement a besoin concevoir des critères tournés vers les processus (n.d.a : indicateur de suivi). De l'autre ; l'encadrement de genre contrôle ne s'intéresse qu'aux seuls critères tournés vers les résultats. La seule mesure dont le chef d'entreprise occidental dispose est de vérifier si l'objectif a été atteint ou non ».

La distinction entre indicateur de résultat et indicateur de suivi est floue et relative à l'action considérée. L'indicateur de résultat d'une action courte peut se transformer

⁹Sadeg.M(1998), « management des entreprises politiques », les presses d'Alger, p 28.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

en indicateur de suivi d'un programme d'action plus large et de plus longue durée .Supposons par exemple qu'un plan d'action a un an ait été décomposé en plan d'action à trois mois et l'objectif global en objectifs partiels.

A chacune des actions à trois mois sera attaché un indicateur de résultat ; qui constitue un indicateur de suivi pour le plan d'action à un an.¹⁰

4.1.2 Indicateurs de pilotage et indicateurs de reporting

On distingue deux types d'indicateurs selon leur positionnement par rapport à la structure de pouvoir et de responsabilité :

- Les indicateurs de reporting servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs. Ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage du niveau qui rend compte. L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel (contractuel) pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie et permet d'en mesurer l'accomplissement (dans le cadre de la direction par objectifs). Il s'agit d'un indicateur de résultat ; d'un constat à posteriori.

- Les indicateurs de pilotage servent aux propres besoins de l'acteur qui les suit ; pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours ; et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle à posteriori. Pour la plupart, les indicateurs de pilotage ne doivent pas remonter.

En effet, si trop d'indicateurs remontent, les niveaux hiérarchiques supérieurs sont engorgés et perdent la vision de leurs propres objectifs. Les indicateurs de pilotage sont liés ; soit au suivi d'action en cours ; soit à des points sur lesquels le responsable veut maintenir un état de vigilance en contrôlant régulièrement les résultats attendus. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance :

- L'indicateur doit avoir une pertinence opérationnelle ;
- L'indicateur doit avoir une pertinence stratégique.

¹⁰ LORINO Philippe, Méthode et pratique de la performance 3ème Édition, édition d'organisation 2003.P-P 130-133.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

4.2 Les qualités d'un indicateur de performance

Un bon indicateur doit être :

- **Pertinent** : l'indicateur doit correspondre à un objectif, de plus il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte.
- **Accessible** : l'accès aux informations et leurs traitements doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable ;
- **Ponctuel** : l'indicateur doit être disponible à temps ;
- **Lisible** : il doit être facile que possible à comprendre et à interpréter ;
- **Contrôlable** : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent ;
- **Finalisé** : un objectif doit lui être attaché.

De par ses caractéristiques, l'indicateur

4.3 Construction d'un indicateur de performance

La construction d'un indicateur de performance comprend généralement les étapes suivantes :

- **Etape 01** : choix des variables qui reflètent les objectifs financiers de la direction générale. Est-ce que c'est le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaires, qui est la meilleure expression de la performance financière d'une division ?
- **Etape 02** : définition des paramètres des variables de l'étape 01. Par exemple, les actifs sont-ils représentés par l'actif total ou par l'actif net (actif total moins dettes) ?
- **Etape 03** : choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variables de l'étape 01. Par exemple, les actifs sont-ils évalués au coût historique, à la valeur de marché actuelle ou à la valeur actualisée ?
- **Etape 04** : définition d'un objectif de référence pour la performance. Par exemple, toutes les divisions doivent-elles avoir comme référence le même taux de rendement attendu des actifs ?
- **Etape 05** : choix de la périodicité des retours d'information. Par exemple, les comptes rendus de la performance des unités de production doivent-ils être transmis à la direction générale, tous les jours, chaque semaine ou chaque mois ?

Ces cinq étapes ne sont pas consécutives. Les problèmes qu'elles soulèvent sont liés et un décideur reviendra souvent plusieurs fois sur chacune d'entre elles avant d'arrêter la définition de l'indicateur. Les réponses aux questions posées lors de chaque étape dépendent de l'opinion

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

de la direction sur le rapport avantage-coût de chaque option et sur la meilleure réponse apportée aux critères de convergence des intérêts, d'incitation à l'effort et d'autonomie des divisions.

4.4 Catégories des indicateurs de performance

Quatre catégories d'indicateurs Comme l'indique le nom de l'outil, l'objectif est d'offrir une vision libre (balanced) de la performance, c'est-à-dire non limitée aux éléments financiers. A un premier niveau, la méthodologie suggère de structurer les indicateurs en quatre catégories:

4.4.1 Des indicateurs de résultats financiers, qui traduisent ce que les actionnaires attendent de l'entreprise. Ils correspondent aux indicateurs traditionnels de mesure de la performance, mais nous verrons que les auteurs préconisent une sélection cohérente avec certaines caractéristiques propres à l'entreprise :

4.4.2 Des indicateurs de satisfaction des clients. Ils correspondent à une perspective différente, puisqu'il s'agit de mesurer la performance pour les clients et non plus pour les actionnaires. Toutefois, Kaplan et Norton considèrent qu'il existe un lien de causalité entre les indicateurs de cette catégorie et ceux de la catégorie financière, la satisfaction des clients étant considérée comme un déterminant de la performance financière ;

4.4.3 Des indicateurs liés aux processus internes, qui permettent à l'entreprise de piloter la qualité de ses processus principaux une importance particulière est apportée aux processus de production, d'innovation, de service après-vente. Cette catégorie est elle-même considérée comme un déterminant de la satisfaction des clients ;

4.4.4 Des indicateurs d'apprentissage enfin, qui concernent à la fois la compétence et la motivation du personnel, et les performances des systèmes d'information. Ils constituent le socle qui conditionne l'ensemble des autres catégories.

Notons que ces indicateurs ainsi établis, concernant la performance globale (financière et non financière) qui sont, d'ailleurs repris dans le cadre du tableau de bord prospectif.

C'est ainsi que le contrôle de gestion dans sa dimension stratégique intègre toutes ces dimensions de la performance. Nous concernant, nous allons se focaliser sur la dimension financière via le contrôle budgétaire. Ce dernier, concerne, bien entendu toutes les organisations soucieuses de l'atteinte des objectifs tant opérationnels que stratégiques.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

Section 2 : Le champ d'application du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un processus essentiel dans la gestion financière d'une entreprise ou d'une organisation. Il vise à surveiller, évaluer et ajuster les performances financières en comparant les résultats réels avec les budgets préalablement établis. Le champ d'application du contrôle budgétaire englobe plusieurs aspects et fonctions au sein d'une organisation, et il peut avoir un impact significatif sur la performance globale. Dans cette section, nous aborderons, la portée pratique du contrôleur budgétaire sur les organisations dont la finalité étant de mesurer et surtout de piloter la performance financière. Nous allons mettre l'accent sur les organisations publiques qui ont pour finalité l'atteinte de l'intérêt général dans le cadre des moyens financiers alloués par la budgétisation.

1 Le Contrôle Budgétaire est un outil de mesure de la performance des organisations

1.1 Le contrôle budgétaire dans l'organisation

Les entreprises établissent des prévisions afin d'anticiper les évolutions externes, de valoriser au mieux leurs ressources internes et d'organiser leurs actions. Elles doivent donc, mettre un système de contrôle qui l'informe sur le degré de réalisation des plans et des budgets qu'elles établissent et quand cela est nécessaire sur les causes des écarts entre les réalisations et les prévisions.

1.2 La pratique du contrôle budgétaire au sein des organisations

Le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion, il vise à atteindre les objectifs que l'organisation s'est fixée d'après une stratégie déterminée.

Le contrôle budgétaire passe par trois étapes relatives à l'action soit : avant, pendant et Après.

- **Le contrôle avant l'action ou le contrôle à priori**

Le contrôle à priori est défini comme une prévision chiffrée, calculée par l'analyse des écarts entre une réalisation et une prévision afin de cerner les coûts de l'activité et orienter les décisions de gestion. Ce contrôle permet :

- Aux cadres opérationnels, de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même des'engager dans l'action ;
- Aux supérieurs hiérarchiques, de limiter les frontières de leurs délégations de pouvoir ensimulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégué une partie de leur propre pouvoir de décision.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

- **Le contrôle pendant l'action**

C'est-à-dire pendant l'exercice budgétaire, il a pour objectif de réparer rapidement les décalages significatifs entre les prévisions et les réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Pour réaliser ce contrôle, il faut pouvoir fournir de façon permanente et rapide aux responsables les informations sur les réalisations.

- **Le contrôle après l'action**

L'objectif n'est plus de corriger les actions mais de présenter un bilan final de la période budgétaire. Ce bilan final permet : d'expliquer les écarts, de mettre à jour les normes techniques et de réfléchir sur la fiabilité des prévisions. Il peut aussi permettre de mesurer la performance des responsabilités qui s'inscrivent dans le processus d'évaluation de l'entreprise.

Par conséquent, le suivi de la démarche du contrôle budgétaire conduit à suivre et à superviser la conduite de l'organisation en atteignant la performance attendue.

2 Le lien entre le contrôle budgétaire et la performance des organisations

Le contrôle de gestion est un outil de pilotage de la performance de l'entreprise. En effet, avec son action de participation à l'élaboration et à la déclinaison des stratégies, il a pour objectif de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs et d'être ainsi efficace et efficiente. De ce fait, il utilise différents outils pour s'assurer de la performance des autres fonctions, et ainsi de la performance globale de l'organisation.

L'élaboration des budgets qui est l'un des outils du contrôle de gestion permet à l'organisation de réguler son activité en fonction de ses besoins, et ses investissements futurs. Le respect du budget permet à l'organisation d'être plus performante en termes d'utilisation des ressources et de respect des prévisions.

Le contrôle budgétaire est un dispositif central du contrôle de gestion. Il participe à l'émergence des grandes organisations, c'est un outil d'aide à la décision, ses principaux objectifs visent à mesurer les performances financières de l'entreprise, à surveiller l'exercice des délégations et à coordonner les activités des différentes unités.

Les informations utiles à son application sont fournies par les différentes comptabilités financière et analytique. Ces données facilitent la détermination et l'analyse des écarts. Une fois les prévisions réalisées et les objectifs déclinés sur chaque centre de responsabilité, l'entreprise peut entamer la phase de contrôle proprement dite. A intervalles réguliers, les prévisions vont

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

être comparées aux objectifs afin de déterminer des écarts qui seront autant de clignotants incitant à entreprendre des actions correctrices.

La performance d'une entreprise se définit notamment par rapport aux différents budgets. Les budgets servent donc à déterminer l'activité de l'entreprise dans chaque centre de responsabilité et à développer le processus de contrôle de gestion. Le budget maître de l'entreprise est fondé sur les objectifs, les ressources et les résultats. Il définit la somme totale dont l'entreprise devra disposer pour poursuivre son activité selon les objectifs fixés son total doit correspondre à l'addition des différents budgets fonctionnels qui seront nécessaires pour réaliser les différents plans d'action de l'entreprise.

Le budget maître sera en équilibre, excédentaire ou déficitaire selon le rapport entre les dépenses et les recettes. Une entreprise performante accusera une recette supérieure au budget prévu, qui déterminera son profit. .

Par conséquent, le contrôle budgétaire est un outil de suivre les actions réalisées dans le cadre des prévisions en étant, bien entendu, performant. C'est ainsi que le contrôle budgétaire s'est étendu dans sa pratique au sein de toutes les organisations ; c'est ce que nous allons développer dans le point suivant de cette section.

3 Evolution de la pratique du contrôle budgétaire dans les organisations

L'évolution de la pratique du contrôle budgétaire dans les organisations a connu plusieurs phases et tendances au fil du temps. A noter que le fondement du contrôle budgétaire étant l'existence d'un support prévisionnel qui est le budget. Ce dernier, étant confectionné dans le cadre de l'exploitation de l'entreprise. C'est pourquoi, la conception du contrôle budgétaire, dans ce contexte, a évolué dans le temps.

3.1 Le budget traditionnel

À l'origine, le contrôle budgétaire se basait principalement sur des budgets fixes et annuels. Les départements et les gestionnaires devaient soumettre des budgets détaillés pour obtenir l'approbation, ce qui permettait un suivi et un contrôle régulier des dépenses.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

3.2 Le contrôle par les activités

Dans les années 1980 et 1990, une approche axée sur les activités est apparue. Les budgets étaient liés aux activités et aux processus opérationnels, permettant ainsi de mieux évaluer les coûts et les performances. Cette approche a eu comme effet, la déclinaison de la gestion de l'organisation en centre de responsabilités ou en centre de coûts. Cette pratique a permis la réalisation de la concurrence entre unités et centre de responsabilités.

3.3 Les budgets flexibles

L'adoption des budgets plus flexibles a permis aux organisations de mieux s'adapter aux fluctuations économiques et aux changements dans l'environnement externe. Les budgets flexibles autorisaient des ajustements en cours d'année en fonction des circonstances changeantes.

Cette situation est dictée par l'instabilité de l'environnement dans lequel les organisations évoluent. D'où la nécessité d'adopter une démarche plus flexible permettant ainsi de prendre des décisions pendant l'exécution du budget.

3.4 Approche basée sur les performances

Au fil du temps, les organisations ont commencé à se concentrer davantage sur les résultats et les performances plutôt que sur les dépenses purement financières. Les mesures de performance clés sont devenues un élément essentiel du contrôle budgétaire.

C'est au cours de cette approche qu'est née l'idée de l'établissement des indicateurs de performance développée dans la section précédente. Pour notre cas, d'ailleurs, et eu égard aux évolutions récentes que connaissent les organisations, nous développons une nouvelle vision de la gestion axée finalement sur les résultats.

3.5 Technologie et Automatisation

L'essor de la technologie a permis une automatisation accrue des processus budgétaires. Les systèmes de planification et de suivi des budgets ont évolué pour devenir plus sophistiqués et plus accessibles, permettant un suivi en temps réel et une analyse approfondie.

3.6 Gestion Axée sur la Valeur

Une tendance récente consiste à adopter une approche de gestion axée sur la création de valeur pour les parties prenantes. Les budgets sont alignés sur les objectifs stratégiques et les initiatives qui contribuent le plus à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

3.7 Budgets Basés sur les Données

L'utilisation de données et d'analyses avancées est devenue essentielle pour éclairer les décisions budgétaires. Les organisations s'appuient de plus en plus sur des données fiables pour établir des budgets plus précis et informés.

En somme, l'évolution du contrôle budgétaire dans les organisations reflète une transition vers des approches plus flexibles, axées sur les performances, les données et la valeur. Cette évolution vise à améliorer la gestion financière, la prise de décision et l'alignement stratégique. Cependant, au-delà des approches ainsi présentées, la pratique du contrôle budgétaire dépend de nature de l'organisation et de ses orientations stratégiques.

En ce sens, il y a des spécificités pour chaque organisation (entreprise ou administration) quant à la pratique du contrôle budgétaire. En ce qui nous concerne, nous allons nous intéresser sur les particularités du contrôle budgétaire appliqué au sein des organisations publiques.

4. Spécificités du contrôle budgétaire appliqué au sein des organisations publiques

Le contrôle budgétaire au sein des organisations publiques présente certaines spécificités dues à la nature même de ces entités. En effet, les organisations publiques, faut-il le rappeler, sont des organisations qui poursuivent un but non lucratif (non réalisation du profit). Elles regroupent les administrations publiques rattachées à l'Etat et ses différents démembrementsy compris les collectivités territoriales.

De ce fait, et en raison des missions des administrations publiques liées principalement à la fourniture des services son marchands à la collectivité, il apparait très clairement que le contrôle budgétaire présente des particularités nettement différentes par rapport à celui pratiqué au sein de entreprises.

Nous allons, à présent, présenter quelques spécificités que présente le contrôle budgétaire au sein des organisations publiques.

4.1 Transparence et reddition des comptes

Les organisations publiques sont souvent tenues de rendre des comptes à la société et aux instances gouvernementales. De même, l'exécution du budget est soumise au contrôle des différents organes de contrôle tant internes qu'externes à l'organisation. De ce fait, le contrôle budgétaire est crucial pour assurer la transparence dans l'utilisation des fonds publics.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

4.2 Pression budgétaire

Les budgets publics peuvent être soumis à des contraintes strictes en raison des ressources limitées et de la nécessité de répondre aux besoins de la collectivité. Cette caractéristique est liée à la rigidité de la procédure budgétaire dans le cadre de la fixation des objectifs et prévisions ; c'est difficile d'arbitrer entre les priorités, les urgences et les nécessités.

4.3 Processus politique

Les décisions budgétaires dans les organisations publiques peuvent être influencées par des facteurs politiques et des priorités gouvernementales. En ce sens, toute prévision doit tenir compte des orientations des choix stratégiques d'un pays contrairement aux entreprises qui évoluent plutôt dans un environnement concurrentiel.

4. 4 Objectifs multiples

Les organisations publiques poursuivent souvent des objectifs multiples, tels que la prestation de services, la promotion du bien-être public et la réalisation d'objectifs sociaux. Le contrôle budgétaire doit tenir compte de ces objectifs variés.

4. 5 Longévité et stabilité

Les organisations publiques ont tendance à être plus stables et à avoir une perspective à plus long terme, ce qui peut influencer la manière dont les budgets sont planifiés et contrôlés. Ceci se justifie par le fait qu'une administration est une personne morale jouissant d'une autonomie financière. De par sa nature, elle est pérenne pour répondre aux besoins des usagers telle qu'une commune à titre d'exemple.

4. 6 Processus de prise de décision complexe

Les décisions budgétaires dans les organisations publiques impliquent souvent de nombreux acteurs, y compris des législateurs, des gestionnaires et des parties prenantes externes. C'est ainsi qu'elle est régie par des dispositions réglementaires très formalisées. Toute prise de décision doit être dans le respect des lois et règlements en vigueur. De ce fait, l'encadrement budgétaire est relatif au droit budgétaire. Ce dernier précise en détail le processus d'élaboration, d'exécution et du contrôle in fine le budget d'une organisation publique.

4. 7 Contrôle politique et citoyen

Les budgets publics sont souvent soumis à un contrôle citoyen et politique, ce qui peut influencer la manière dont les fonds sont alloués et dépensés.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

Ces spécificités nécessitent une approche particulière en matière de contrôle budgétaire dans les organisations publiques, avec un équilibre entre les objectifs sociaux, la responsabilité et la gestion efficace des ressources financières.

Après avoir présenté quelques spécificités du contrôle budgétaire au sein des organisations publiques, nous allons essayer d'adapter les outils du contrôle budgétaire au sein des administrations publiques.

Section 3 : De la transférabilité des outils du contrôle budgétaire au sein des administrations publiques

Le contrôle budgétaire joue un rôle primordial dans l'amélioration de la performance d'une organisation. Il n'est pas unique pour toutes les organisations, mais des modèles multiples de contrôle budgétaire qui doivent tenir compte des spécificités des administrations pour lesquelles il est développé. La notion de performance est délicate à appréhender au sein de l'organisation publique car elle constitue souvent à la fois la finalité et le vecteur de l'organisation. Dans cette section, nous tenterons de cerner la conception de la performance au sein de l'organisation publique en l'évoquant dans le cadre du contrôle budgétaire. Il s'agit de faire un exercice de simulation pour plaider en faveur de l'adaptation de ses outils au sein de l'administration publique.

1 La notion de la performance et son essence dans les organisations publiques

Au cours des trois dernières décennies, la performance du secteur public a pris une importance toute particulière, les pays industriels étant confrontés à des récessions, à des exigences croissantes portant sur la quantité et la qualité des services publics et, donc un refus de plus en plus marqué des citoyens de subir des hausses d'impôts. Ces pressions s'accompagnent d'une demande de plus grande obligation pour les pouvoirs publics de rendre compte de leur action. Ainsi, des méthodes de management, traditionnellement employées dans le secteur privé, se sont peu à peu répandues dans la sphère publique¹¹, constituant le courant du New Public management (NPM) également nommée Nouvelle Gestion Publique (NGP).

A cet égard, il est opportun de mettre la lumière sur la notion de la performance. Il est surprenant de constater que, malgré la place prépondérante qu'occupe la performance dans les réformes de ces dernières années, la définition de la performance demeure ambiguë. Aussi, dans

¹¹ Nous entendons par sphère publique les entreprises publiques et les administrations qu'elles soient centrales, déconcentrées ou décentralisées.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

un premier temps cette notion est étudiée afin de mettre en exergue sa polysémie et de comprendre ses spécificités au sein de la sphère publique.

1.1 Définition de la performance publique

Axer la gestion publique sur la performance, c'est l'objectif principal et primordial ciblé par les pays réformateurs. La performance publique, c'est bien entendu la performance de l'action de l'État, donc de l'ensemble des organisations gérant des services publics: « C'est la faculté des organisations publiques à mettre en œuvre les politiques publiques et à rendre compte de leurs résultats »¹²

La performance publique vise principalement à renforcer la transparence de l'action publique et la responsabilisation des gestionnaires publiques.

1.1.1 La responsabilisation

Les politiques de modernisation des administrations publiques ont connu la promotion de la notion d'accountability, comme principe directeur de la gestion par performance. Responsabilisation est la traduction approximative la plus proche à cette notion, entendue dans une acception large dans laquelle nous incluons l'obligation de rendre compte¹³. Selon SYLVIE Trosa¹⁴, la responsabilité (accountability) recouvre deux volets : la capacité de rendre des comptes et le fait de pouvoir tirer des conséquences positives ou négatives de l'évaluation des résultats. Elle voit que la notion anglo-saxonne d'accountability recouvre tout à la fois la responsabilité purement comptable et l'appréciation de la qualité de la gestion.

1.1.2. Transparence

L'objectif de transparence de l'action publique nécessite la mise en place des techniques de mesure de résultats pour avoir une information pertinente sur les coûts et la performance. Les principaux nouveaux instruments développés par les États sont¹⁵:

- Les indicateurs de performance ;

¹² WEISS D. (2003), ressources humaines, éditions d'organisation, 2ème édition, p242.

¹³Gaillaume H., Guillaume D. et Silvent F- (2002)- gestion publique : l'Etat et performance, presses de sciences po et DALLOZ, p27.

¹⁴ Sylvie Trosa, quand l'Etat s'engage : la démarche contractuelle, éditions d'organisation, 2°ème tirage, 2000, p. 6 Gaillaume H., Guillaume D. et Silvent F., op. cit, p83-84.

¹⁵Gaillaume H., Guillaume D. et Silvent F- (2002)- gestion publique : l'Etat et performance, presses de sciences po et DALLOZ, p83-84.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

- L'information financière.

La contrepartie de cette liberté de gestion donnée aux gestionnaires et cette souplesse accrue est une obligation systématique de rendre compte et un renforcement du contrôle à postériori. Cette obligation est traduite par la nécessité d'établir des comptes rendu précis annuels et pluri-annuels.

1.2 La performance de la gestion publique se définit notamment selon trois axes:

1.2.1 L'impact ou résultat final de l'action des administrations :

Atteinte des objectifs et satisfaction des besoins, réponse aux attentes des citoyens, usagers et contribuables, et plus globalement la modernisation du service public s'accompagne de plus en plus souvent de l'évaluation de la satisfaction des usagers, ce qui nous amène à nous interroger sur la pertinence des objectifs à tous les niveaux.

1.2.2 La qualité du service apporté à l'utilisateur

Du fait du développement des besoins dans les sociétés modernes non pas seulement en terme quantitatif, mais aussi en terme de qualité du service public, là on peut parler des autres facettes de la qualité. Les sondages et les contacts avec les clients qui sont considérés comme des indicateurs de qualité, ne sauraient prétendre englober toutes les dimensions du concept de qualité.

Il s'agit en effet d'appréhender ce concept large à au moins trois niveaux :¹⁶

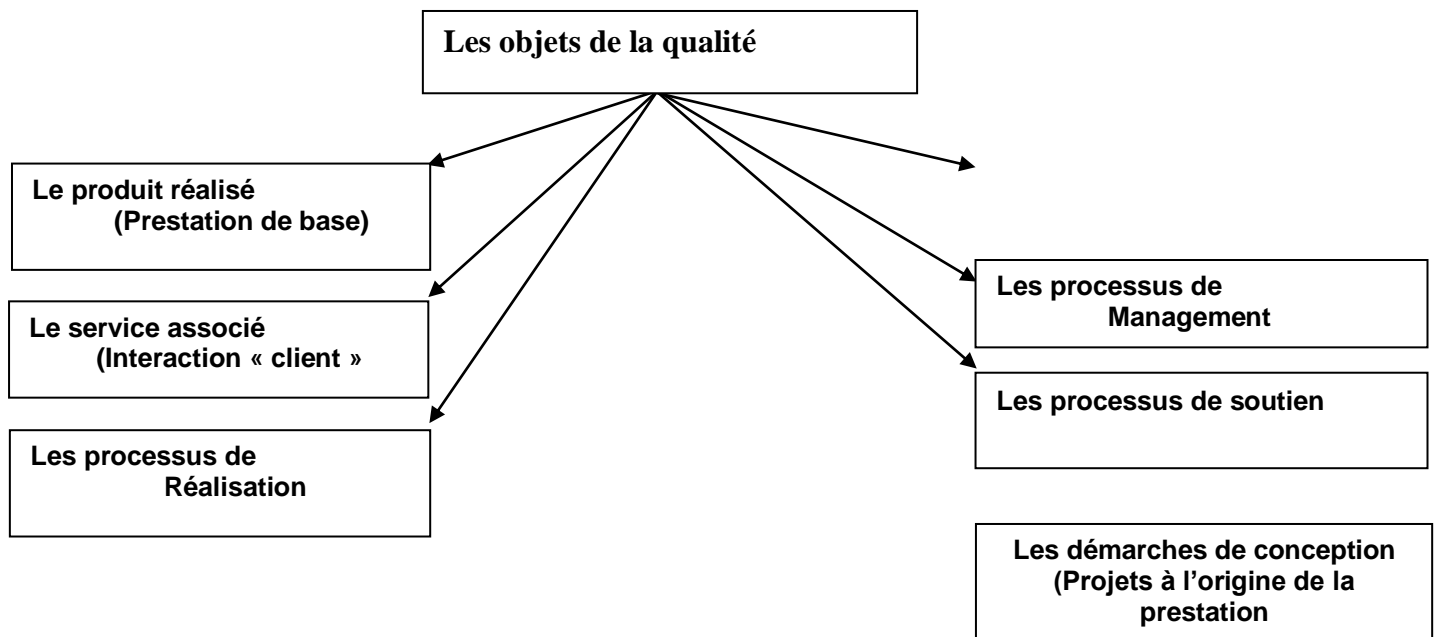
- ❖ **Celui du produit ou du service final** : par exemple, pour la sphère publique (le soin, l'apprentissage, la route...etc.), que l'on peut appréhender en terme de satisfaction de l'utilisateur et/ ou d'impact pour la société, et /ou de cohérence avec des politiques ;
- ❖ **Celui des actes intermédiaires** : réalisés dans l'activité quotidienne des unités publiques (l'accueil au guichet, la tenue d'un dossier, la planification de matériaux...et.), qui suppose tout à la fois une pertinence de l'action et une efficacité au regard des moyens engagés.
- ❖ **Celui des relations** : qu'elles soient hiérarchique et professionnelles au sein de l'organisation (le style de management, les processus de coordination, le travail

¹⁶Idem- p119

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

en équipe, ...), qui s'intéressent ainsi à la performance du fonctionnement socio organisationnel, ou commerciale entre le fournisseur et l'utilisateur (le savoir être auteur de la prestation, la personnalisation, du contact et de l'offre, etc.). En fait, la qualité, entendue au sens globale du terme, doit donc concerner non seulement les produits, mais aussi les processus et les projets de l'organisation, comme le rappelle la figure suivante :

Figures n° : les objets de la qualité



Source : Bartoli Amine- (2001)-le management dans les organisations publiques, 1er édition, DUNOD, p79.

Les principes de service public comprennent l'égalité, l'accès aux services et la prestation de services eux-mêmes. Cependant, la personnalisation du produit fourni au destinataire peut être difficile et la satisfaction des besoins doit être prise en compte. Il est impossible d'offrir un service de qualité qui réponde aux besoins du public. Dans certains aspects de l'action publique, l'insatisfaction peut provenir du service « de base », qui n'est pas défini en fonction de la demande. C'est là qu'intervient l'importance du "service associé". La répartition du service de base, les conditions d'écoute, le confort de réception et la transparence des informations entourant le service peuvent contribuer à la différence entre le service de base et le service associé.

1.2.3 L'efficience

Amélioration du rapport entre les moyens consommés et les réalisations. Quant aux organisations publiques, notamment les administrations, la logique d'efficience a été longtemps

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

négligée¹⁷: « En fait, les réticences principales qu'on rencontre dans le champ public à propos de la logique d'efficacité reposent sur un malheureux rapprochement avec l'idée de "rendement" entendu un sens étroit (c'est-à-dire au sens de l'activité mesurée de façon quantitative à des fins de rentabilité immédiate). Le blocage se révèle alors, sans doute à juste titre, d'ordre idéologique ou culturel, en ce sens que cette acception réductrice a toutes les chances de s'opposer aux valeurs de service public ».

2 La mesure et l'évaluation de la performance

D'une manière générale, la mesure de la performance se fait en mesurant l'écart entre les objectifs et ses résultats (efficacité), mesurer la consommation de ses moyens comparés à ces résultats (efficacités) et cohérence comparée à sa hiérarchie de l'exécution de sa mission. On peut souligner à cet égard que la consommation de ressources dans la sphère publique doit être mesurée afin de rendre compte d'une manière aussi exhaustive que possible de l'ensemble des coûts.

La mesure de la performance repose sur un système de pilotage des activités, fait tout à la fois d'indicateurs, (tableaux de bord), de processus d'animation et de suivi (réunions, concertations, etc.), de réflexes de vérification acquis par expérience, etc.

L'indicateur constitue un « paramètre servant à évaluer les résultats d'une organisation : coût de revient, taux de réussite, ratio.. »¹⁸. Autrement dit, c'est la donnée chiffrée permettant de visualiser la réalisation de l'objectif. L'élaboration des indicateurs doit être justement le fruit d'un processus complexe fondé sur le dialogue et la concertation.

La mesure de la performance fait partie inhérente des démarches de développement de la qualité¹⁹, qu'elles s'inscrivent dans des procédures de certification ou dans des approches de qualité totale, les référentiels « ISO » énoncent ainsi qu'ils s'agit de la mesure voire même les sentiment de l'utilisateur « du sentiment de l'utilisateur résultant de l'écart entre sa perception du service rendu et ses attentes »²⁰

La réforme de l'État et la modernisation de la gestion publique ont notamment pour objectif d'améliorer la performance des services publics dans l'exercice de leurs missions, ce qui suppose un passage d'une gestion par les moyens à une gestion par les résultats.

¹⁷ Bartoli A, op. cit, p81.

¹⁸MaazouzB.Leclerc : La gestion intégrée par résultat- presse de l'université de Québec.2008. p 174

¹⁹ BARTOULI Amine, BLATRIX Cécile, Op-Cit.118.

²⁰ ISO/ DIS 9000.

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

La performance publique peut donc être interprétée comme étant la faculté des administrations publiques à mettre en œuvre les politiques publiques et à rendre compte de leurs résultats. Mais pour cela, une condition sine qua non s'impose qui est la volonté politique.

3 Les indicateurs comme outil de mesure des objectifs et de la performance

L'indicateur doit présenter un lien logique fort avec l'objectif fixé, il doit permettre de mesurer spécifiquement sa réalisation le plus objectivement possible. À chaque objectif est associé un ou plusieurs indicateurs chiffrés, il est donc nécessaire de connaître les résultats des années passées, et de fixer des cibles pour les années à venir.

Un bon indicateur doit être pertinent, utile, solide et vérifiable.

Si les indicateurs sont d'abord un outil d'information et d'analyse, il ne reste pas moins que ces outils sont parfois instrumentalisés pour promouvoir les intérêts de certaines parties prenantes, ou encore utilisés pour légitimer ou justifier des actions qui ont déjà été décidées. Autrement dit, ce sont les usages et les finalités des indicateurs qui doivent être adaptés. Par ailleurs, la plupart du temps, quand les indicateurs ne sont pas des juges impartiaux de la performance, calculer des indicateurs ne clôt pas le processus de mesure de la performance. Ils ne font que permettre l'ouverture d'une discussion dont la finalité est de mettre au jour la performance se servant des indicateurs comme point de départ²¹.

4 La transférabilité des outils de contrôle budgétaire au sein des administrations publiques:

Est un défi complexe, mais elle peut être réalisée avec succès grâce à une approche stratégique.

Voici quelques éléments clés à considérer :

4.1. Contexte législatif et réglementaire : Chaque administration publique peut avoir ses propres règles et réglementations en matière de contrôle budgétaire. Il est essentiel de comprendre ces exigences pour adapter les outils de manière appropriée.

4.2. Standardisation : La création de normes ou de modèles de contrôle budgétaire peut faciliter la transférabilité entre les administrations publiques. Cependant, ces normes doivent être suffisamment flexibles pour s'adapter aux besoins spécifiques de chaque entité.

4.3. Formation et compétences : Assurer une formation adéquate du personnel est crucial. Les compétences nécessaires pour utiliser efficacement les outils de contrôle budgétaire doivent être développées et renforcées.

²¹ BERLAND Nicola. Piloter la performance publique avec des indicateurs : conditions et modalités d'usage. Revue française des finances publiques N°137-2017

Chapitre II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

4.4. Technologies de l'information : L'utilisation de systèmes informatiques et de logiciels compatibles peut simplifier la mise en œuvre des outils de contrôle budgétaire et faciliter la collecte et l'analyse des données financières.

4.5. Partage de bonnes pratiques : Les administrations publiques peuvent apprendre les unes des autres en partageant leurs expériences réussies dans la mise en œuvre d'outils de contrôle budgétaire. Les forums, les conférences et les groupes de travail peuvent faciliter cet échange.

4.6. Pilotage progressif : Il peut être judicieux de commencer par des projets pilotes pour tester l'efficacité des outils de contrôle budgétaire avant de les déployer à grande échelle.

4.7. Évaluation continue : L'évaluation constante des performances des outils de contrôle budgétaire permet d'apporter des améliorations et de s'assurer que les objectifs budgétaires sont atteints.

En fin de compte, la transférabilité des outils de contrôle budgétaire au sein des administrations publiques dépend de la prise en compte des spécificités locales, de la formation, de la technologie et de la volonté de partager des connaissances et des bonnes pratiques. Elle peut contribuer à renforcer la transparence, l'efficacité et la responsabilité dans la gestion des finances publiques.

Conclusion

Au terme de ce premier chapitre, nous pouvons dire que le contrôle budgétaire vise à mesurer la performance et à l'améliorer en permanence. Pour assurer sa pérennité, les organisations publiques doivent bâtir de solides critères de performance, intégrant toutes ses dimensions. Elle doit aussi mettre en place des outils et méthodes leur permettant de la mesurer, la piloter, pour ensuite l'améliorer, en vue de toutes les organisations soucieuses de l'atteinte des objectifs tant opérationnels que stratégiques.

Contrairement à l'entreprise privée qui cherche principalement la maximisation de son profit et la rentabilité de son activité, les objectifs des organisations publiques sont complexes, multidimensionnels et souvent flous, ce qui rend difficile la question de l'évaluation de la performance publique. En effet, l'intervention publique ne peut s'évaluer par un seul critère alors que l'activité du secteur privé peut l'être par le seul critère du profit. Autrement dit, il est important, concernant les organisations publiques de mettre l'accent sur l'absence de profit.

Par ailleurs, pour mieux comprendre la gestion budgétaire des collectivités territoriales nous allons présenter le cadre budgétaire communal, mise en œuvre et spécificités ainsi que les organes et structures qui y interviennent.

CHAPITRE III :

**LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE AU SEIN
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

Introduction

Dans le but d'analyser l'apport du contrôle budgétaire au sein des organisations publiques et sa contribution à améliorer la performance, nous allons aborder dans ce chapitre l'application du contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales en Algérie.

A cet effet, nous allons d'abord présenter, dans la section 1, de ce présent chapitre la consistance des collectivités territoriales en se focalisant sur leurs missions et le cadre budgétaire sur lequel elles s'appuient.

C'est ainsi que nous allons, par la suite, évoquer les spécificités du contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales en prenant l'exemple de la commune via le budget (Section 2). Enfin, il sera question de faire une esquisse sur la pratique de la gestion budgétaire au sein des communes algériennes en faisant présenter les différents organes intervenant dans le processus budgétaire (prévision, exécution et contrôle) ; c'est l'objet de la 3^{ème} section de ce chapitre.

Section 1 : Les collectivités territoriales en Algérie et leurs missions. Cas des communes

Cette section aborde successivement les collectivités territoriales en Algérie à savoir la commune et la Wilaya comme organisations publiques visant l'atteinte de l'intérêt général dans le cadre des moyens dont elles disposent, ainsi que les missions qu'elles assument. L'accent sera mis sur la fixation de leurs objectifs pour permettre l'évaluation dans le cadre des différents contrôles qui s'effectuent en prenant le cas de la commune.

1. Les collectivités publiques territoriales en Algérie au service du développement et de l'intérêt général

Considérées comme collectivités territoriales dans le cadre de l'organisation administrative de l'Etat en Algérie, la commune et la Wilaya sont deux organisations publiques ayant pour missions la fourniture des services publics et l'équipement et le développement de leurs territoires respectifs, et ce en vertu des lois n° 11-10 et 12-07 respectivement pour la commune et la Wilaya.

Cependant, se référant au contrôle de gestion appliqué aux entreprises, il est clair que ces deux entités, à l'instar des autres administrations publiques, elles ont une finalité non lucrative c'est-à-dire qu'elles ne poursuivent pas, la réalisation des bénéfices mais l'intérêt général.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

1.1.Des missions des collectivités territoriales. Cas de la commune

De par leurs finalités liées à l'atteinte de l'intérêt général, les collectivités territoriales en Algérie assument un certain nombre de missions qui sont reprises dans le cadre des lois les régissant citées plus haut.

S'agissant de la commune puisque notre travail se focalisera sur celle-ci, elle. De ce fait, elle exerce ses prérogatives dans tous les domaines de compétences qui lui sont e par la loi. Elle concourt avec l'État, notamment, à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social et culturel, à la sécurité, ainsi qu'à la protection et l'amélioration du cadre de vie du citoyen¹.

La commune algérienne est une collectivité territoriale décentralisée, une institution constitutionnelle. Selon l'article 17 de la constitution : «l'assemblée élue constitue l'assise de la décentralisation et le lieu de participation des citoyens à la gestion des affaires publiques.»²

La commune est également la cellule fondamentale dans l'organisation du pays. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière³. Elle représente l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté et constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques⁴. Elle incarne l'essence de la démocratie locale et de la démocratie participative.

Elle est également le point de départ du développement économique, social et culturel.⁵ Elle œuvre à la satisfaction des besoins des citoyens et l'amélioration de leurs conditions de vie.

Pour cela, la commune dispose des structures et des organes définis par la loi pour atteindre ses objectifs. De ce fait, l'organisation de la commune repose sur les principes de la décentralisation et de la démocratie locale. Voici les principaux éléments qui définissent l'organisation de la commune en Algérie :

¹Article 3 de la loi 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

² Article 17 Article de la constitution algérienne : révision constitutionnelle du 6 mars 2016.

³ Article 1er du code communal du 22 juin 2011 relative à la commune.

⁴ Article 2 du code communal du 22 juin 2011 relative à la commune.

⁵ Ces domaines font partie de son champ de compétence, en vertu des articles 3, 11, 111,122, 126 et 149du code communal.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

a- D'une instance délibérante appelée assemblée populaire communale (APC)

L'APC est composée de membres élus au suffrage universel, direct, pour une durée de 5 ans. Elle se réunit en session ordinaire tous les deux mois et peut se réunir en session extraordinaire chaque fois que les affaires de la commune l'exigent à la demande de son président (le P/APC) ou des deux tiers de sa composante ou à la demande du wali.

b- D'un organe exécutif, présidé par le président de l'assemblée populaire communale

: Le P/APC est élu pour un mandat électoral, conformément à la loi relative à la commune, il exerce des pouvoirs au nom de la collectivité territoriale et au nom de l'État. Le P/APC est assisté de deux à six vice-présidents. Le Secrétariat Général a pour mission de coordonner entre les différents services de la commune et de les animer, de programmer des réunions de l'assemblée et s'occuper du courrier, et de contrôler les services administratifs et techniques et exercer le pouvoir hiérarchique sur les fonctionnaires de la commune.

1.2 Les principales missions de la commune

Les missions assignées à la commune en Algérie peuvent être regroupées en plusieurs domaines.

- La gestion de l'état civil ;
- Le maintien de l'ordre public ;
- La gestion foncière et l'urbanisme ;
- La gestion du secteur des eaux et de l'assainissement ;
- L'entretien des déchets des ménages ;
- La distribution des logements et l'entretien des espaces verts ;
- La gestion des établissements de santé et des autres établissements sociaux ;
- La prise en charge des écoles et tout autre établissement d'éducation ;
- L'amélioration de l'activité culturelle et sportive ;
- Le développement économique de la région.

Outre les missions classiques citées précédemment, et régies par les articles de la loi relative à la commune N° Articles N° 103 jusqu'à 124 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 .Le P /APC a également pour mission fondamentale d'exercer les prérogatives d'ordonnateur de la dépense.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

Ainsi, la commune assume fondamentalement deux missions : le service public et le développement et l'investissement. Ces deux missions sont assumées grâce aux prérogatives qui leur sont dévolues en mobilisant des moyens financiers tant internes qu'externes. Ces derniers sont reflétés par les différents budgets qu'elles élaborent au cours de chaque année.

2. De la Wilaya et ses missions

En vertu de la Loi, la wilaya¹ est une collectivité territoriale décentralisée d'un échelon intermédiaire. Elle a un territoire, un nom et un chef-lieu. Étant une collectivité territoriale de l'État. La wilaya est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est également une circonscription administrative déconcentrée de l'État. Elle est dotée de deux organes :

- L'assemblée populaire de wilaya, organe délibérant ;
- Le conseil exécutif présidé par monsieur le wali comme organe exécutif

L'assemblée élue constitue l'assise de la décentralisation et le lieu de participation des citoyens à la gestion des affaires publiques. Chaque wilaya couvre un nombre précis de Communes.

2.1 Organisation de la wilaya²

2.1.1 Organe délibérant : L'Assemblée Populaire de Wilaya (APW) est l'organe délibérant qui règle, par délibération, les affaires relevant de ses compétences et sur toute affaire présentant un intérêt pour la wilaya. L'APW élabore et adopte son règlement intérieur, elle tient chaque année quatre sections ordinaires présidées par le P/APW, d'une durée maximale de quinze (15) jours pouvant être prolongées. Elle peut aussi se réunir en session extraordinaire à la demande de son président, du tiers de ses membres ou du wali.

2.1.2. Organe exécutif : Le wali est nommé par un décret présidentiel³. Il a une double fonction, il est représentant de l'État et représentant de la wilaya. Il veille à l'exécution des lois et règlements et assure la mise en œuvre des décisions de l'APW.⁴

Il fait un rapport de l'état d'exécution des délibérations à chaque session ordinaire de l'APW et chaque année, il l'informe de l'activité des services de l'État dans la wilaya. Il anime, coordonne et contrôle les services et établissements publics implantés dans la wilaya. Il

¹Article 16 de la constitution algérienne : révision constitutionnelle du 6 mars 2016.

² Se référer à l'organigramme des services de la wilaya

³Article 78 de la constitution algérienne : révision constitutionnelle du 6 mars 2016.

⁴Article 102 de la loi n° 12-07 relative à la wilaya.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

représente ainsi la wilaya dans tous les actes de la vie civile et administrative. Il accomplit au nom de la wilaya, sous le contrôle de l'APW, tous les actes d'administration des biens et des droits constituant son patrimoine. Le wali représente la wilaya en justice en tant que demandeur ou défendeur hormis le cas où les parties en litige sont l'État et la collectivité locale.

Le wali élabore, au plan technique, le projet de budget et assure son exécution après son adoption par l'APW, il en est ordonnateur.

2.2 L'organisation administrative de la wilaya¹

L'organisation administrative d'une wilaya en Algérie comprend plusieurs niveaux et structures. Voici une description générale de l'organisation administrative de la wilaya :

-Le Cabinet du wali ;

- Le Secrétariat Général ;

-.Direction de l'Administration Locale (DAL) ;

- La Direction de la Réglementation et Affaires Générales(DRAG) ;

- L'inspection générale.

-Le conseil de Wilaya : Est composé de tous les directeurs exécutifs, responsables des différents services extérieurs des secteurs de l'État. Il examine, dans le cadre des lois et règlements en vigueur, toute question qui lui est soumise par le wali. Il constitue le cadre de concertation des services de l'État au niveau local et le cadre de coordination des activités sectorielles. A ce titre, il veille à la mise en œuvre du programme et des directives du Gouvernement et donne son avis sur tous les projets implantés sur le territoire de la wilaya.

3. L'autonomie financière,une caractéristique des collectivités territoriales

En plus du statut dont disposent les collectivités territoriales en tant qu'organisation publique jouissant de la personnalité morale, elles disposent de l'autonomie financière dans le sens où elles disposent d'un budget propre.

¹ Se référer à l'organigramme des services de la wilaya.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

3.1 La notion d'autonomie financière

Les personnes morales publiques qui sont l'État, les wilayas, les communes et les autres établissements publics ont besoin, pour la réalisation de leurs fonctions, d'une libre gestion de leurs budgets et cela requiert une autonomie financière. Dans ce point précis, nous allons mettre l'accent sur les fondements, le contenu et les limites de l'autonomie financière des collectivités locales.

3.2 Les fondements de l'autonomie financière de la commune

L'autonomie financière traduit la capacité d'une personne physique ou morale à générer, à disposer des ressources financières suffisantes et les administrer en toute liberté de manière à faire face à ses besoins, elle est la véritable mesure de la décentralisation.

Les collectivités territoriales possèdent leurs patrimoines et leur finance propre. Le régime des finances locales est fixé par la loi ordinaire ; son contenu obéit à deux principes constitutionnels, celui de la solidarité dans le but d'une juste répartition des ressources publiques entre l'État et les collectivités territoriales par compensation et celui d'égalité active qui correspond à la nécessité de réguler les écarts et les disparités entre collectivités de même niveau.

Ainsi, parler d'autonomie financière des collectivités locales, c'est de se focaliser sur des aspects précis ¹ :

- La libre administration par les élus locaux ;
- La libération des champs de taxation ;
- La compétence exclusive du pouvoir local sur les champs de taxation ;
- La possibilité pour la collectivité territoriale de faire des emprunts.

3.3 Le contenu de l'autonomie financière

Afin de juger du niveau d'autonomie financière des collectivités territoriales et de son évolution dans le temps et dans l'espace, il importe de mesurer le degré de certaines libertés considérées comme constitutives de l'autonomie financière.

3.3.1 De l'autonomie des ressources

En termes d'autonomie financière, les collectivités territoriales jouissent de :

- L'autonomie fiscale : il s'agit d'apprécier le niveau d'autonomie dont disposent les collectivités par rapport aux prélèvements d'impôts locaux. En ce sens, les collectivités auront un pouvoir dans la fixation même les niveaux des taux d'impôts selon une fourchette bien précise ;

¹P. BRUNEL, L'avenir de l'autonomie financière des collectivités locales, Rapport de la section des finances du bureau du conseil économique et social, France, 2000.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

- L'autonomie par rapport aux transferts : il s'agit des transferts, principalement les transferts de l'État (subventions, dotations, compensations qui rentrent dans le cadre de la péréquation). L'autonomie se mesure également selon plusieurs critères dont l'automaticité des transferts, leurs conditions d'octroi, leurs affectations à des emplois précis ou leur globalisation.
- L'autonomie par rapport à l'emprunt : la liberté d'emprunter peut être assortie de contraintes qui en restreignent la portée, tels l'autorisation préalable nécessaire, l'affectation des sommes empruntées, le respect de règles prudentielles, la désignation des monnaies autorisées, les modalités de recours au marché financier (crédits, émissions, établissements financiers) ou le niveau d'endettement à ne pas dépasser.
- L'autonomie de gestion du patrimoine : le patrimoine est souvent délaissé alors que c'est une ressource très importante pour la collectivité, elle concerne aussi bien la location de bâtiments que les redevances d'occupation du domaine.

3.3.2. La liberté d'affectation des ressources

Elle se mesure d'abord par la part des dépenses obligatoires ou contraintes, qui se répartissent essentiellement en trois catégories : les dépenses de personnel, les charges liées à l'endettement (amortissement, intérêts) et les dépenses et surcoûts liés aux normes (sécurité, hygiène, accessibilité, environnement).

Elle se mesure ensuite par la part des ressources affectées, telles que celles affectées à l'investissement (emprunts, dotations d'équipements des primaires, etc.). Elle se mesure enfin au degré de réglementation relative à l'autonomie des collectivités locales.

Bien entendu, cette liberté d'affectation des ressources dépend aussi de la structure des budgets de chaque collectivité.

3.3.3. La libre maîtrise du budget local

Pour une autonomie financière des collectivités locales, ces dernières doivent être à même de maîtriser leurs budgets communaux et avoir les instruments humains et matériels nécessaires pour garder l'équilibre de leurs budgets qui est un élément non négligeable de l'autonomie financière.

3.4. Les avantages et les limites de l'autonomie financière des collectivités locales

La notion d'autonomie financière des collectivités locales a été analysée par plusieurs économistes, notamment depuis les travaux de R. MUSGRAVE en 1959 « la théorie des finances publiques » et de W. OATES en 1972 « le fédéralisme fiscal ». En simplifiant, ils résument les avantages de l'autonomie financière des collectivités locales comme suit :

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

3.4.1 Les avantages de l'autonomie financière des collectivités locales

- Elle permet de mieux respecter les priorités des choix des usagers, elle est donc un facteur de démocratie ;
- Elle favorise une adaptation aux conditions locales de production des services et équipements ;
- Elle bénéficie de coûts d'information moindres (connaissance des besoins et des conditions de leur satisfaction) ;
- Elle augmente donc la transparence des choix ;
- Elle est un facteur de mobilisation des acteurs locaux en donnant aux décideurs locaux une marge de négociation et de prise de risque.

3.4.2 Les limites de l'autonomie financière des collectivités locales

Nous pouvons résumer les limites de l'autonomie financière des collectivités locales dans les points suivants¹ :

- Elle peut donner lieu à des difficultés telles que la non-satisfaction des besoins locaux ;
- Elle accentue la performance de certains territoires au détriment d'autres ce qui peut provoquer une concurrence destructive entre collectivités ;
- Pour attirer des investisseurs, les gouverneurs locaux allègent les taux fiscaux ou augmentent les allocations ce qui peut créer des déséquilibres ;
- Elle peut accroître le niveau général de la corruption (dans un contexte autonome, la corruption peut se retrouver plus répandue au niveau local que national) ;
- Dans une libre gestion du budget, les gouverneurs locaux favorisent financièrement leur parti politique.

Par conséquent, si on fait le parallèle aux entreprises, nous constatons que le concept d'autonomie dans la gestion budgétaire est lié à la nature de chaque organisation. Au sein des entreprises, l'autonomie est liée aux orientations stratégiques ainsi que l'environnement dans lequel elles évoluent. Cependant, l'autonomie des collectivités territoriales, en Algérie, particulièrement, est tributaire, à la fois, du niveau de décentralisation mais aussi des dispositions réglementaires en vigueur et des choix opérés par les organes délibérants.

C'est pourquoi, nous allons aborder dans la section suivante le cadre d'élaboration du budget des collectivités territoriales et ses spécificités en se focalisant sur la commune qui fera l'objet de notre cas d'étude.

¹ S. BOUMOUA.S, Le financement des collectivités locales : problème de financement et moyens d'amélioration, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université de Bejaïa, 2011, P. 54. 29

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

Section 02 : Le cadre budgétaire communal : Mise en œuvre et spécificités

Dans cette section, il sera opportun d'esquisser le cadre conceptuel du budget ainsi que les fondements et principes budgétaires appliqués au sein de la commune. Nous allons également passer en revue, la structure du budget communal et son contenu.

1. Du budget communal et de ses principes fondamentaux

« Le budget communal est l'état de prévision des recettes et des dépenses annuelles de la commune. C'est un acte d'autorisation et d'administration qui permet le fonctionnement des services communaux et l'exécution du programme d'équipement et d'investissement de la commune.

Le budget communal comporte deux sections :

- **La section de fonctionnement ;**
- **La section d'équipement et d'investissement.**

Chaque section est divisée en recettes et en dépenses obligatoirement équilibrées.

Un prélèvement sur les recettes de fonctionnement est affecté à la couverture des dépenses d'équipement et d'investissement.

Le budget communal est établi durant l'année (N-1) avant la fin du mois d'Octobre comme budget primitif et comme budget supplémentaire en mois de juin de l'année en cours, le budget doit être voté par l'assemblée populaire communale et approuvé par l'autorité de tutelle (le Wali ou le chef de daïra par délégation).

A noter que le budget comporte trois rubriques en colonnes : les prévisions, les réalisations et les restes à réaliser. De ce fait, l'exécution du budget repose sur le principe des fixations budgétaires dans le cadre des dotations budgétaires de la tutelle.

2. Le cadre du budget communal

D'après R.MUZELLEC, le budget des collectivités locales comporte un cadre juridique et un cadre technique étroitement réglementé. Le cadre juridique est un acte réglementé par lequel les dépenses et les recettes sont prévues et autorisées, le cadre technique est déterminé par les grands principes budgétaires également applicables à l'État.

2.1 Le cadre juridique du budget des communal

Le budget local est un acte réglementé par lequel les dépenses et les recettes sont prévues et autorisées.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

2.1.1 Un acte réglementé

Le budget est étroitement régi par le code de la commune. Sa périodicité, sa présentation, sa structure, son élaboration, son vote, son exécution sont soumis à des dispositions précises¹.

2.1.2 Un acte de prévision

L'article N° 176 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 stipule que : « le budget communal est l'état de prévision des recettes et des dépenses annuelles de la commune », alors la commune est tenue par la nécessité de prévoir dans ce document essentiel, les dépenses à effectuer au cours de l'année à venir et de s'assurer des recettes qui permettent d'exécuter les dépenses ainsi imprévues.

2.1.3 Un acte d'autorisation

Le budget communal est un acte d'autorisation et d'administration qui permet le fonctionnement des services communaux³. C'est l'application au niveau local des principes du droit budgétaire.

2.2 Le cadre technique du budget communal

Le cadre technique des budgets communaux est déterminé par les grands principes budgétaires également applicables à l'État, il obéit à cinq principes généraux : l'annualité, l'universalité, l'unité, l'antériorité et l'équilibre budgétaire.

2.2.1 La règle de l'annualité

Le budget communal est établi pour l'année civile. La période de son exécution se prolonge : jusqu'au 15 mars de l'année suivante pour les opérations de liquidation et de mandatement des dépenses et jusqu'au 31 mars pour les opérations de liquidation et de recouvrement des produits et de paiement des dépenses¹.

2.2.2 La règle de l'universalité

Ce principe consiste à inscrire les recettes et les dépenses séparément dans le budget sans aucune affectation ou confusion² :

- Sans aucune affectation veut dire que les dépenses et les recettes constituent deux blocs : aucune recette n'est affectée à telles dépenses précises.
- Sans aucune confusion, signifie qu'on ne peut procéder à aucune compensation entre recettes et dépenses, on doit inscrire le produit brut.

¹ R. MUZELLEC, Finances publiques, 11^{ème} édition, Ed. SIREY, France, 2000, P. 109.

² J.R. MEUNIER et B. SPORTESSSE, Finances et comptabilité des communes, Ed. D.G.F.P, Alger, P. 558.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

2.2.3 La règle de l'unité

La règle d'unicité en finances publiques exige que le budget soit présenté en un seul document. Ainsi, toutes les recettes et toutes les dépenses d'une collectivité doivent figurer dans le budget, faute de quoi le contrôle serait inefficace et fragmentaire¹.

2.2.4 La règle de l'équilibre

Le budget est en équilibre réel lorsque la section de fonctionnement et la section d'investissement sont respectivement votées en équilibre, les recettes et dépenses ayant été évaluées de façon sincère et les prélèvements sur les recettes de la section de fonctionnement sont ajoutés au profit de la section d'investissement pour l'équilibre.

2.2.5 La règle de l'antériorité

L'antériorité vient renforcer le caractère aléatoire des prévisions financières, car les recettes sont peu appréciables dans leur globalité en début d'exercice.

Le budget doit être voté avant son exécution, car c'est un acte qui autorise l'exécutif à le mettre en œuvre l'année d'après, il doit donc être au préalable.

2. Structure du budget communal

Sachant que le budget communal regroupe les deux sections présentées précédemment, il est clair que chaque section comporte les recettes et les dépenses en prévision bien sûr.

3.1 Les recettes

3.1.1 Les recettes de la section de fonctionnement

Elles regroupent les recettes suivantes :

- du produit des ressources fiscales dont la perception au profit des communes est autorisée par la législation et la réglementation en vigueur ;
- des participations ou attributions de produits de fonctionnement de l'État, du fonds commun des collectivités locales et des établissements publics ;
- des taxes, droits et rémunérations des services autorisés par les lois et règlements ;
- du produit et des revenus du patrimoine communal.

Sont affectées à la couverture des dépenses de la section d'équipement et d'investissement :

- le prélèvement sur les recettes de fonctionnement prévu à l'article 198 ci-dessous ;
- le produit des concessions de services publics communaux ;
- l'excédent dégagé par des services publics gérés sous forme d'établissement à caractère industriel et commercial ;

¹ Article N° 176 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

- le produit des participations en capital ;
- les subventions de l'État, du fonds commun des collectivités locales et de la wilaya ;
- les produits des aliénations ;
- les dons et legs acceptés ;
- toute recette temporaire ou occasionnelle ;
- les produits des emprunts »¹.

3.1.2 Les recettes de la section d'équipement et d'investissement

Le budget d'équipement de la commune est financé par le montant du prélèvement sur les recettes de fonctionnement (10% des recettes de fonctionnement est affecté obligatoirement à la section équipement dans la rubrique des dépenses , par les subventions de la Wilaya , le budget de l'Etat sous forme des programme PCD (programme communal de développement) et par le fonds de solidarité et de garantie des collectivités locales (ex FCCL : Fonds commun des collectivités locales).

3.2 Les dépenses

3.2.1 Les dépenses de la section de fonctionnement

La section de fonctionnement comprend en dépenses suivantes :

- les rémunérations et charges du personnel communal ;
- les indemnités et charges liées aux fonctions électives ;
- les contributions établies par les lois sur les biens et revenus communaux ;
- les frais d'entretien des biens meubles et immeubles ;
- les dépenses d'entretien de la voirie communale ;
- les participations et contingents communaux ;
- le prélèvement sur la section de fonctionnement au profit de la section d'équipement et d'investissement ;
- les intérêts de l'emprunt ;
- les charges de fonctionnement liées à l'exploitation de nouveaux équipements ;
- les frais de gestion des services communaux ;
- les charges antérieures.

¹ Article N° 195 de la loi N° 10-11 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

3.2.2 Les dépenses de la section d'équipement et d'investissement

La section d'équipement et d'investissement publics retrace les dépenses relatives à l'équipement public communal, aux grosses réparations, à l'acquisition de nouveaux matériels, ainsi que les travaux neufs (ouvrages, constructions, voiries, réseaux ...etc.).

Outre le Budget d'équipement (section d'équipement et d'investissement publics), les communes sont amenées à gérer des opérations dites (hors budget), par le processus de délégation de pouvoir, les P/APC compétent territorialement sont des ordonnateurs des PCD implantés dans leur territoire et inscrits à leurs noms.¹

La section d'équipement et d'investissement comprend en dépenses, notamment :

- Les dépenses d'équipement public ;
- Les dépenses de participation en capital à titre d'investissement ;
- Le remboursement en capital de l'emprunt ;
- les dépenses de réhabilitation des infrastructures communales ;
- Les dépenses sur travaux neufs et les grosses réparations ;
- Acquisition par la commune des biens immeubles.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire »².

Les comptes de l'exercice clos sont présentés par le président de l'assemblée populaire communale avant la délibération sur le budget supplémentaire de l'année en cours »³.

2. Les documents budgétaires

Ils comprennent le budget primitif, les ouvertures de crédit par anticipation et le budget supplémentaire.

4.1 Le budget primitif

Le budget primitif est chronologiquement le premier acte budgétaire que l'assemblée populaire communale adopte au cours d'un exercice. Un exercice budgétaire correspond à l'année civile (01/01 au 31/12).

Il est, comme son nom l'indique, le premier budget de l'année. Ce budget prévoit et évalue les recettes et les dépenses limitatives. Il constitue l'acte juridique par lequel le conseil délibérant autorise l'ordonnateur à mandater les dépenses et à recouvrer les recettes. La loi détermine partiellement son contenu.

¹ Le décret n°73-136 du 09 août 1973 relatif aux conditions de gestion et d'exécution des PCD et le décret exécutif n° 98-227 du 13 juillet 1998 modifié et complété relatif aux dépenses d'équipement de l'État -Article 198 de la loi n° 11-10 relative à la commune.

² Article N° 198 de la loi N° 10-11 du 22 juin 2011 relative à la commune.

³ Article N° 202 de la loi N° 10-11 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

Le budget primitif est voté avant le 31 octobre de l'exercice précédant celui auquel il s'applique¹.

4.2 Le budget supplémentaire

Il est facultatif, mais en pratique il y a au moins un budget supplémentaire en cours de l'exercice. Il doit être en équilibre, il s'agit souvent des excédents du compte administratif de l'année précédente.

Le budget supplémentaire a pour objet de modifier le budget primitif par :

- L'engagement de certaines prévisions de dépenses et de recettes ;
- L'introduction de dépenses ou de recettes nouvelles non connues lors de l'élaboration du budget primitif ;
- Le rapport de résultat des exercices précédents.

Le budget supplémentaire doit être voté avant le 15 juin de l'exercice auquel il s'applique².

À l'issue de cette section qui a porté sur une présentation globale du budget des communes, nous pouvons dire que la gestion budgétaire obéit à des principes et procédures propres. Dans le point suivant, nous ferons un éclairage sur le processus budgétaire en se focalisant sur la fixation des objectifs (prévisions).

2. Le processus budgétaire communal

Le budget communal passe par plusieurs étapes et procédures importantes avant qu'il soit applicable et mis en exécution.

5.1 Elaboration du budget communal

Sous l'autorité du Président de l'assemblée populaire communale, le projet du budget est préparé par le secrétaire général de la commune et soumis par le Président de l'assemblée populaire communale à l'assemblée pour adoption.

5.1.1 Préparation du budget communal

Le budget communal doit être préparé suivant une procédure très rigoureuse et très fiable qui permet à la commune de bien cerner ses potentialités en matière de recettes et de bien orienter ses actions en matière de dépenses pour assurer un développement local durable.

En Algérie, la phase de préparation et d'exécution du budget communal est soumise à la législation, aux règles et aux dispositions de la loi n°90-21, relative à la comptabilité publique.

¹B. YELLES CHAOUCHE, Le budget de l'État et des collectivités locales, Ed. OPU, Alger, 1990, P. 327.

² Article N° 181 de la loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

Le budget est préparé respectivement par le P/APC, en collaboration de son secrétaire général, ainsi que les chefs des services conformément aux directives du Ministre de l'intérieur. Celui-ci joue un rôle important dans l'accomplissement de cette tâche ainsi que la participation du trésorier Communal.

5.1.2 Vote et discussion du budget

Le budget de la commune est voté par l'assemblée populaire communale et réglementé par la loi relative à la commune. Les crédits sont votés par chapitre et par article. L'assemblée populaire communale peut effectuer par délibération des virements de chapitre à chapitre à l'intérieur d'une même section. Le président de l'assemblée populaire communale peut effectuer par arrêté des virements d'article à article à l'intérieur d'un même chapitre. Il en informe l'assemblée populaire communale dès la tenue d'une nouvelle session. Toutefois, aucun virement ne doit être effectué sur des crédits grevés d'affectation spéciale.

Le vote de budget se fait après avoir été étudié par la commission financière communale est examiné par l'assemblée populaire communale qui peut le modifier sauf pour les fonds spéciales. Les délibérations de l'assemblée populaire communale relatives aux budgets et comptes ne diffèrent pas des autres délibérations. Le budget local doit être obligatoirement voté en équilibre.

5.1.3 Adoption du budget

La procédure de la discussion d'adoption du budget laisse une entière liberté de marge de manœuvre à l'A.P.C. Cet organe peut modifier le projet du budget qui lui a été proposé par l'exécutif, en respectant les contraintes du délai et de l'équilibre. Une fois voté et transmis, le budget, comme toute délibération, devient immédiatement exécutoire. Il appartient alors au P/A.P.C et au trésorier communal de l'exécuter.

5.2 L'approbation du budget communal

Le budget de la commune n'est exécutoire qu'après son approbation par l'autorité de tutelle. En l'occurrence, pour les communes de moins de 50 000 habitants, le budget est approuvé par le chef de Daira et pour les communes de plus de 50 000 habitants, par le Wali.

L'autorité chargée du règlement du budget de la commune doit assurer un contrôle rigoureux du budget non seulement au plan de la régularité et de la conformité mais également sur la réalité des prévisions des recettes de certains articles. Dans le cas où le budget n'est pas

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

définitivement réglé avant le début de l'exercice, le montant des recettes et des dépenses ordinaires de la dernière année est reporté sur le nouvel exercice jusqu'à l'approbation du nouveau budget.

Toutefois, les dépenses ne doivent être engagées et mandatées qu'à concurrence d'un douzième du montant des crédits. Dans l'hypothèse où le budget est rejeté par l'autorité de tutelle, il doit être présenté de nouveau devant l'assemblée populaire concernée dans les 10 jours qui suivent son rejet (le wali dispose d'un délai de 15 jours pour statuer sur l'approbation du budget communal).

Si après une deuxième lecture, le vote de l'assemblée n'a pas donné suites aux observations de l'autorité de tutelle ou le budget n'a pas été voté en équilibre, l'autorité habilitée à approuver le budget (le wali ou le ministère de l'intérieur) se substitue à l'autorité délibérante et règle elle-même le budget (règlement d'office) et procède à son équilibre sans que l'assemblée ne dispose d'un quelconque recours contre la décision prise par la tutelle.

5.3 L'exécution de budget

La phase d'exécution consiste à encaisser les recettes et payer les dépenses prévues et autorisées par le document budgétaire. Les opérations d'exécution du budget communal sont soumises aux mêmes règles que celles du budget de l'Etat mais avec quelques spécificités.

L'exécution du budget général public des collectivités territoriales est réalisée :

- en matière des recettes, par des actes de constatation, de liquidation et de recouvrement ;
- en matière de dépenses, par des actes d'engagement, de liquidation, d'ordonnancement (ou de mandatement) et de paiement.

L'exécution des dépenses publiques est réalisée en deux phases :

- la première phase est administrative : elle comporte les actes d'engagement, de liquidation, d'ordonnancement (ou mandatement) de la dépense et incombe aux ordonnateurs. Au niveau de la commune l'ordonnateur est le Président d'APC.
- la deuxième phase est comptable : elle se conclut, après la phase administrative, par le paiement des sommes dues, à la diligence du comptable public.

Nous venons de dresser une synthèse relative au cadre budgétaire communal en insistant sur l'aspect technique lié à l'élaboration et l'exécution du budget communal.

Nous avons, à cet effet, mis en exergue les outils devant servir de base au contrôle budgétaire exercé au niveau communal. C'est pourquoi, nous allons aborder, justement, dans la section dernière de ce chapitre le contrôle qui s'exerce dans l'exécution du budget communal

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

Section 3 : Du contrôle budgétaire communal : types et organes

Après avoir dressé une synthèse du cadre juridique et technique relatif au budget communal, nous allons maintenant nous intéresser au contrôle budgétaire qui s'exerce avant, pendant et après l'exécution du budget communal. Ce dernier constitue le noyau de notre étude. A cet effet, nous présenterons les différents types de contrôles ainsi que les organes et structures qui y interviennent. Nous allons nous concentrer sur le contrôle interne.

1. Le contrôle interne

Le contrôle interne du budget des collectivités territoriales est un contrôle qui s'effectue avant tout paiement de la dépense publique. C'est un contrôle préalable qui est exercé par les organes et/ou les institutions suivantes:

- Le contrôleur financier ;
- Le comptable public assignataire ;
- La commission des marchés publics ;
- La tutelle (la wilaya- la daïra) ;
- L'inspection générale du ministère ;
- La direction de la programmation et du suivi budgétaire ;
- Les assemblées élues (APC - APW).

Nous remarquons qu'il existe plusieurs organes de contrôle à l'interne pour l'exécution du budget des collectivités territoriales en Algérie. Ces contrôles sont exercés dans le cadre des procédures bien encadrées mais qui sont, parfois, rigides. C'est pourquoi, il est nécessaire, s'agissant d'une commune, à titre d'exemple, d'avoir des indicateurs tout au long de l'exercice budgétaire permettant d'apprécier le degré d'atteinte des prévisions fixées.

2. Le contrôle externe

Le contrôle externe du budget des collectivités territoriales est un contrôle qui s'effectue après l'exécution du budget, c'est un contrôle à posteriori, il concerne :

- Le contrôle de l'inspection générale des finances (IGF) ;
- Le contrôle de la cour des comptes ;
- Le contrôle judiciaire (par les tribunaux) ;
- Le contrôle de l'office national de la lutte contre la corruption.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

A. le contrôle budgétaire exercé par le contrôleur financier

Le contrôleur financier est un responsable nommé par décision ministérielle (ministère des finances), il exerce ses fonctions au niveau local (la wilaya - la commune).

Le contrôleur financier exerce un contrôle préalable de la dépense. De même, il exerce sa fonction en application de l'article 05 du Décret exécutif N° 09-374 du 16 novembre 2009 est responsable du visa portant un engagement des dépenses avant sa signature par l'ordonnateur (le P/APC - LE WALI). Les décisions concernées par ce visa sont :

- Projets de décision portant la nomination d'un fonctionnaire et toutes les décisions relatives à la gestion de carrière des fonctionnaires ;
- La liste nominative des employés à la clôture de chaque année ;
- Le tableau des effectifs ;
- Les marchés et conventions passés par l'ordonnateur ;
- Toutes les décisions portant une modification des crédits alloués.

Le contrôleur financier doit vérifier :

- La qualité réglementaire de l'ordonnateur qui va engager une dépense ;
- La conformité de la dépense engagés avec les textes réglementaires en vigueur ;
- La disponibilité des crédits au niveau chapitre du budget ou au niveau de l'opération inscrite ;
- La conformité de l'imputation budgétaire ;
- l'existence de la décision d'inscription de l'opération.

le contrôleur financier est tenu de vérifier la dépense engagée déposée à son niveau dans un délais de 20 jour à compter de la date de dépôt en application de l'article N°10 du décret 09-374.

Le contrôleur financier procède de manière procédurale à vérifier les documents, une fois la dépense est jugée opportune à donner son visa. Ce dernier, une fois établi, l'ordonnateur engage la dépense auprès du Trésorier pour son paiement.

Dans le cas du rejet, par le contrôleur financier, une lettre justificative est jointe pour lever les réserves.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

B. Le contrôle budgétaire exercé par le comptable public assignataire

Le comptable public est un responsable nommé par les service centraux du Ministère des finances et placé auprès d' un établissement public à caractère administratif ou une collectivité territoriale.

Pour bien vérifier la dépense publique , le législateuralgériena créé un deuxième contrôle par le comptable public. Le comptable public assignataire est chargé de :

- Recouvrement des recettes et paiement des dépenses ;
- Gestion des fonds de la collectivité locale ;
- Vérification de la conformité de la dépense par rapport à la réglementation en vigueur ;
- De veiller sur la disponibilité des crédits au niveau de la trésorerie ;
- Vérifier les délais de la dette.

C. Le contrôle budgétaire exercé par la commission de marchés publics

La commission des marchés publics est considéré comme l' une des instances du contrôle du budget de la collectivité locale , . la dépense de la collectivité est soumise au contrôle préalable de la commission des marchés en application du décret présidentiel N° 15-247 du 16/09/2015.

Ce contrôle par les commissions des marchés est exercé par la commission des marchés de la commune, par la commission des marchés de wilaya et par la commission sectorielle des marchés publics selon le seuil du montant .

La commission des marchés valide ou rejette le travail de la commission d' ouverture des plis et la commission d' évaluation des offres.

Le PAPC est tenu de faire passer toutes les commandes publiques par la commission des marchés selon le seuil de la commande .

La commission des marchés est composée de plusieurs membres représentant les services des finances (CF –trésorier) les représentants des services techniques de la wilaya et quelques membre élus de la commune .

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

D. Le contrôle budgétaire exercé par les services administratifs de la tutelle (Wilaya - Daïra)

Ce contrôle est concrétisé par l'approbation de la tutelle (la wilaya ou la daïra) avant l'exécution du budget , le budget de la wilaya est soumis à l'approbation du ministère de l'intérieur

Cette approbation est une vérification préalable de la prévision des recettes et des dépenses. Aussi le compte administratif est soumis à l'approbation de la tutelle , qui est une phase de contrôle durant l'exécution du budget.

E. Le contrôle budgétaire exercé par l'inspection générale du Ministère et le service d'inspection de la wilaya

L'inspection du Ministère de l'intérieur est créée en 1991 en vertu du décret N° 91-41 du 16/02/1991. Le budget communal peut faire l'objet de contrôle par les services de l'inspection générale du ministère de l'intérieur ou par l'inspection générale de la wilaya , sous forme d'une inspection de routine ou par inspection orientée suite à des défaillance de gestion.

L'inspection générale du ministère ou de la wilaya contrôle l'état d'exécution et le respect des textes réglementaires régissant la gestion budgétaire et toutes les étapes réservées à l'exécution du budget.

F. Le contrôle de la direction de la programmation et du suivi budgétaire

Le contrôle de la direction de la programmation et du suivi budgétaires concerne uniquement le budget d'équipement de la commune ou de la wilaya .Ce contrôle est finalisé par l'inscription de l'opération ou le changement de l'intitulé ou sur l'individualisation.

G. Le contrôle exercé par les assemblées (APC - APW)

L'article 178 de la loi 16-01 portant modification de la Constitution est clair dans ce sens (l'assemble populaire communale et l'assemble populaire de wilaya sont considérés comme la base populaire au sens du contrôle).

Les assembles élus au niveau des collectivités locales (APC - APW) jouent un rôle important dans le contrôle des budgets des commune et le budget de la wilaya.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

Les membres de l'APC sont habilités à contrôler l'exécution du budget communal par l'ordonnateur (le PAPC) à travers la délibération des membres (article 82 de la loi 11-10 portant code de la commune .

Aussi les membres de L'APW sont responsables du contrôle budgétaire du budget de la wilaya depuis son élaboration jusqu'à son l'exécution (la loi 12-07 du 21/02/2012) portant code de la wilaya .

H. Le contrôle exercé par l'inspection générale des finances

L'inspection générale des finances est créée en 1980 par le décret N° 80-53 du 01 mars 1980 sous l'autorité du ministre des finances , le président de l'IGF est nommé par décret présidentiel , l'IGF est organisée sur le territoire national par des inspections régionales .

L'inspection générale des finances est considérée comme étant meilleure instance de contrôle budgétaire connue pour sa crédibilité , elle joue un rôle important sur la préservation des deniers publics , l'intervention de l'inspection se fait après l'exécution du budget par sa propre initiative inclus dans l'optique un programme annuel ou sur demande des responsables hiérarchiques (wali - ministre) .L'IGF exerce sa mission soit de manière inopinée ou de manière programmée.L'IGF est chargée d'effectuer des audits financiers sur le budget de fonctionnement comme sur le budget d'équipement , de réaliser des expertises financières sur la consommation des crédits budgétaires pour le compte des instances judiciaires et évalue les systèmes budgétaires d'un secteur donné. Elle peut faire des études comparatives entre plusieurs secteurs et propose toutes suggestions pour améliorer la gestion financière.

I. Le contrôle exercé par la cour des comptes

La cour des comptes est créée en 1980 par le décret N° 80-05 du 01/03/1980. La cour des comptes est la deuxième instance de contrôle autonome sur les organes exécutifs et l'organe législatif , sa mission de contrôle est effectuée après l'exécution du budget (contrôle à posteriori) .

La cour des comptes est composée de plusieurs chambres (08 chambres) , chaque chambre est spécialisée dans un domaine donné .

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

Les inspecteurs de la cour des comptes sont des magistrats régis par le même statut particulier des magistrats .

Les collectivités locales sont soumises au contrôle de la cour des comptes en vertu du décret N° 95-20 du 17/07/1995 (articles 07 et 09).La cour des comptes est considérée comme une instance administrative et judiciaire au mêmetemps.

J. le contrôle exercé par les tribunaux administratifs et le conseil de l'Etat

Ces tribunaux administratifs sont créés en 2008 en vertu de l' article 800 du code des procédures pénales. Ce contrôle est exécuté une fois le conflit sur l' exécution des budget des collectivités local est signalé par soit une personne morale ou physique ou par l' autorité de tutelle ou par le procureur général .

K. Le contrôle de l'office national de lutte contre la corruption

Cette instance a été créé par la loi 06-01 et exerce ses prérogatives à partir de l'année 2013.L'office prend en considération l'avis de la société civile relatif à la gestion des affaires publiques.

Nous venons de présenter de manière exhaustive les différents organes et institutions ayant les prérogatives d'exercer la fonction du contrôle budgétaire. En ce qui nous concerne, nous allons aborder le contrôle budgétaire interne. C'est pourquoi, et au-delà de l'aspect procédural du contrôle budgétaire des collectivités territoriales en Algérie, il semble que l'outil le plus privilégié dans la mesure de la performance d'une collectivité territoriale est celui lié à l'analyse financière. Cette dernière peut être considérée comme un outil d'aide à la prévision et de la décision concernant les choix budgétaires à effectuer.

3. L'analyse financière comme outil du contrôle budgétaire des communes

Une véritable sensibilisation à la gestion financière se confirme et se répand au sein des collectivités territoriales avec le mouvement de décentralisation. Afin d'atteindre une plus grande rationalité économique dans la gestion publique, les collectivités locales ont été ainsi amenées à adopter une démarche qui consiste à mettre en œuvre des techniques managériales, adaptées aux spécificités de leurs activités à savoir, l'analyse financière.

A l'instar des entreprises, les collectivités territoriales sont soumises à des contraintes financières qui peuvent peser sur leur développement, en dépit d'un environnement financier totalement différent, leur survie n'est pas menacée.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

3.1. Les techniques utilisées dans l'analyse financière des collectivités territoriales

Les techniques utilisées dans l'analyse financière sont diverses et variées, selon les moyens disponibles et les objectifs attendus de la collectivité territoriale. Celle-ci procède par une démarche, comportant une analyse rétrospective et prospective de la situation financière de la collectivité, à partir d'une gamme variée d'indicateurs¹.

3.1.1. Analyse financière rétrospective

L'analyse financière rétrospective porte exclusivement sur les résultats tirés des années précédentes et présente l'avantage d'avoir permis une affirmation des tendances de variation des différents postes de recettes et des dépenses réelles aussi bien de fonctionnement que d'investissement, des comptes administratifs des cinq ou six derniers exercices, ainsi que le compte de gestion, afin d'établir un diagnostic qui fait apparaître les faiblesses et les potentialités de la collectivité, en appréciant pour la période observée, le taux de leur maîtrise.

3.1.2 Analyse financière prospective

Alain GUENGUANT note : « L'analyse financière prospective ne vise pas à dresser un constat, mais aussi, et surtout, à anticiper un risque futur d'insolvabilité pour offrir aux responsables locaux les moyens de gérer l'avenir au présent et d'anticiper avec plus de précision les répercussions des choix d'investissement et donc mieux évaluer les risques financiers encourus. »².

Cette analyse s'appuie sur l'anticipation des dépenses de fonctionnement, eu égard aux tendances enregistrées aux nouveaux services envisagés, à l'évolution prévisible des ressources financières, à l'évolution de l'endettement et le calcul des perspectives de financement des ressources extérieures, les subventions et les emprunts en fonction des possibilités offertes par la réglementation en vigueur et les clefs de financement observées sur le passé.

3.2. Objectifs de l'analyse financière des collectivités territoriales

L'objectif originel de l'analyse financière d'une entreprise était d'apprécier ses équilibres financiers et de déterminer dans quelles conditions ces entités peuvent faire face à leurs besoins de fonctionnement et de liquidité, à leurs engagements à court, moyen et long terme pour le financement de leurs investissements, ainsi que la mise en évidence des risques d'incidents susceptibles de perturber les activités futures de l'entreprise et de compromettre sa solvabilité.

Par ailleurs, l'objectif de l'analyse financière de la collectivité territoriale est de répondre à deux types de questions:

¹ A. GUENGUANT, Équité territoriale et inégalités, le rôle de la D.G.F dans la réduction des 03 inégalités financières entre communes, Ed. Litec, Paris, 1983, P152.

² Ibid. P. 102.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

Quels sont les éléments explicatifs de sa situation financière à un moment donné ?

Suivant quel référentiel peut-on apprécier cette situation ?

Les objectifs les plus fréquemment poursuivis par l'analyse financière d'une collectivité territoriale sont :

- Apprécier l'évolution de sa situation financière, sa structure, son indépendance financière, dégager ses points faibles, ses potentialités, les erreurs commises au cours de sa gestion annuelle et sur la base de ce constat, prévoir de nouvelles politiques d'équipement ;
- Suivre l'évolution de son endettement, son autofinancement et son effort d'investissement;
- Dégager les tendances futures d'évolution des recettes et des dépenses, de son budget, afin d'identifier les recettes les plus importantes ainsi que les postes qui consomment plus de crédit ;
- Procéder à des comparaisons dans le temps et dans l'espace entre collectivités territoriales de même taille et de même activité et ceci en matière d'investissements les plus rationnels;
- Procéder à une correction des données, en intégrant l'inflation et l'accroissement démographique ;

Apprécier si la collectivité territoriale parvient à couvrir ses charges courantes, à partir de ses ressources permanentes et définitives, de manière à dégager un excédent des ressources, étudier ensuite comment cet excédent est utilisé.

3.3 Les ratios comme instruments d'analyse financière et de gestion des budgets des collectivités territoriales

Dans son principe, le recours à la méthode des ratios traduit le souhait de déterminer des seuils, des normes qui devraient permettre de juger la situation financière d'une commune ; grâce à la comparaison entre des ratios calculés sur ses comptes et des valeurs de références¹.

3.3.1 Définitions et utilité des ratios

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques, calculé pour une période donnée généralement un exercice annuel. Celui-ci donne une vision synthétique d'une situation ou d'une préoccupation¹, qui peut avoir des unités de mesure identiques ou différentes. Il mesure un niveau de dépenses, de recettes, de richesse, ou bien un coefficient structurel².

Les ratios sont établis à partir des comptes administratifs. Ils mettent en relief les contraintes, mais aussi les marges de manœuvre de la collectivité. Cependant, un ratio isolé n'a pas une grande signification en soi. En revanche, la mise en faisceau permet d'obtenir une perception des caractéristiques essentielles de la gestion d'une organisation.

¹ D. HURON et J. SPIDER, Le management public local, Ed. L.G.D.G, Paris, 1998, P. 151.

² A. GUENGUANT, Analyse financière des communes, Ed. Economica, Paris, 1995, P. 82.

3.3.2 Les ratios : Instruments de comparaison intercommunale

L'interprétation des ratios de l'analyse financière d'une collectivité territoriale repose sur des comparaisons soit spatiales, soit temporelles. Cependant, la qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend de la pertinence des indicateurs retenus. Le but recherché n'est pas seulement de procéder à des calculs, mais il s'agit avant tout de fournir des éléments d'évaluation de l'action communale par le moyen de comparaisons et des rapports de grandeurs.

3.3.3 Les ratios : Instruments du contrôle budgétaire

Le calcul des ratios permet :

- De comparer en permanence les réalisations par rapport aux objectifs définis dans le cadre de l'élaboration du budget communal.
- D'attirer l'attention sur les points clés de gestion et sur les dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévues.
- De diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de la commune ;
- À la différence du contrôle légal du budget, l'analyse des ratios ambitionne de détecter un risque éventuel d'insolvabilité, au-delà de l'exercice en cours.

3.3.4. Les ratios : Instruments essentiels de tableaux de bord

Le tableau de bord est défini comme étant : « Une représentation synthétique chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants (entrepreneurs, gouvernements, etc.), mis sous forme de graphiques ou de tableaux synthétiques, en vue d'avoir les informations permettant aux différents responsables de prendre leurs décisions pour le contrôle de l'exécution d'un programme d'action et l'orientation en cas d'écarts par rapport aux projets ou protection. ». Cet instrument recouvre en général trois niveaux d'analyse¹: la réalité humaine liée aux prises de décision, les contraintes de financement et de trésorerie.

Les tableaux de bord les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants. Ses principales qualités consistent à :

- Fournir le nombre le plus réduit possible d'informations dans un temps aussi court que possible pour provoquer des décisions éventuellement immédiates.
- Comparer en permanence les réalisations par rapport aux objectifs définis dans le cadre de l'élaboration du budget.

¹B. DAFFELON, La gestion des finances publiques locales», 2eme Editions, Ed. Economica, Paris, 1998, P. 511.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

- Permettre à l'élu de prévoir les investissements futurs à réaliser¹;
- Attirer l'attention des élus sur les points clés de gestion et sur les dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévues ;
- Diagnostiquer les points faibles et faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de la commune.

3.4. Typologie des ratios

En réalité, il existe beaucoup de ratios qui doivent être distingués. Leur interprétation étant directement liée à leurs finalités ou, en d'autres termes, à ce qu'ils sont censés mesurer².

3.4.1 Ratios par nature ou par fonction

GUENGUANT note : « les ratios habituellement calculés se prêtent à une double classification par nature et par fonction. ».

A. Classification des ratios par nature

Selon cet auteur, la classification par nature nous permet de regrouper trois catégories de ratios, suivant le contenu du numérateur et du dénominateur.

B. Ratios de niveaux ou de taille

Les ratios de niveaux correspondent au quotient d'une grandeur financière, de flux ou de stock, par une variable démographique, voir éventuellement une variable relative à la superficie. Les indices de niveaux fournissent par conséquent des statistiques par habitant.

C. Ratios de structure

Les ratios de structures sont utilisés pour mesurer les variations constatées entre deux exercices budgétaires.

Ils possèdent au numérateur et au dénominateur deux grandeurs financières homogènes. Ils sont exprimés en pourcentage. Le dénominateur de ce ratio est constitué le plus souvent des recettes ou des dépenses de fonctionnement.

D. Ratios de rotation

Les ratios de rotation, appelés également par le même auteur : « ratio de rendement », comparent un stock financier à un flux ou, à l'inverse, un flux financier à un stock.

3.4.2 Classification des ratios par fonction

Par fonction, ces indicateurs se regroupent aussi en trois catégories, suivant l'objectif. Pour cela, on distingue :

¹D. HURON et J. SPINDLER, Op.cit., P. 58.

²A. GUENGUANT (1995), Op.cit, P. 156.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

A. Ratios des coûts

Ces ratios cherchent à appréhender le niveau ou la structure des charges de production des services publics locaux.

B. Ratios de performance

Ces ratios visent à mesurer les services rendus, la capacité de mobilisation des ressources ou encore les retours fiscaux des investissements d'aménagement et de développement.

C. Ratios de risque

Ces ratios s'attachent à évaluer préventivement les défaillances possibles des paiements. Les communes, comme entités de base, sont longtemps restées à l'écart des méthodes de management privé depuis plusieurs années. Cependant, les réflexions d'organisation, et la nécessité de moderniser le fonctionnement et les résultats des services ainsi que de rationaliser les ressources financières limitées qui sont mises à leur disposition, les ont amenées à expérimenter un certain nombre de techniques venues du secteur privé. Parmi ces techniques, l'analyse financière qui est conçue au départ pour la gestion financière des entreprises privées à but lucratif. Celle-ci étant une discipline permettant de rationaliser l'étude des données économiques et comptables¹.

Après avoir énuméré les différentes formes de dépenses des communes, leurs répartitions selon la section de fonctionnement et la section d'équipement et d'investissement, on peut prendre conscience de la nécessité de ses dépenses pour la région et de l'importance des services rendus par les différents organismes communaux pour la population. Partant du constat que les communes sont des entités économiques à part entière, de ce fait, elles sont dans la possibilité de se créer des produits financiers, le tout sous la contrainte de dépenser un tant soit peu pour la bonne marche de leurs organes et ce, suivant les lois réglementaires régissant les communes.

Conclusion

Au terme de ce chapitre consacré au contrôle budgétaire en référence à la commune algérienne, nous pouvons conclure que la pratique budgétaire dans le cadre des finances locales, offre la possibilité de mettre en place un système pouvant contrôler l'exécution du budget en tenant compte des prévisions.

De ce fait, nous avons démontré via les organes de contrôle la pertinence de transférer les outils du contrôle budgétaire au niveau d'une commune.

¹ E. COHEN, Op. Cit, P. 10.

Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales

Par conséquent, le contrôle budgétaire tel que pratiqué au niveau des communes algériennes est soumis à des règles bien précises via les organes de contrôle. Ces derniers, tels que présentés et analysés tout au long de ce chapitre, sont multiples et variés. Certains organes exercent un contrôle tant interne qu'externe à la collectivité mais aussi à priori, pendant ou à postériori.

Cependant, la mise en place d'indicateurs permettant de suivre l'exécution du budget via l'analyse financière permettrait, sans doute, d'apprécier le degré de performance financière des collectivités territoriales en Algérie. C'est ce que nous avons pu mettre en exergue, dans ce chapitre.

Pour apprécier la portée du contrôle budgétaire au niveau des communes algériennes, nous allons tenter d'analyser le contrôle interne d'une commune chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou prise comme cas d'étude ; c'est l'objet du dernier chapitre de ce présent travail.

**LE CONTROLE BUDGETAIRE EN
PRATIQUE : CAS DE LA COMMUNE DE
TIZI OUZOU. ANALYSE DYNAMIQUE DES
BUDGETS « EXERCICES 2021-2022 »**

Introduction

Il est nécessaire de rappeler que l'objectif principal de notre travail est de comprendre le contrôle budgétaire des collectivités territoriales en Algérie notamment à travers l'analyse dynamique des budgets de la commune (Tizi-Ouzou) qui est une pratique essentielle pour assurer une gestion financière responsable et transparente.

Cette approche consiste à surveiller et à évaluer régulièrement les dépenses, les revenus et les investissements de la commune afin de garantir que les ressources sont utilisées de manière efficace et conformément aux objectifs définis.

Pour cela, nous avons analysé les réalisations en termes de dépenses et des recettes pour les deux sections qui sont la section de fonctionnement et la section d'équipement du budget de la commune de la Tizi-Ouzou durant la période (2021-2022).

En effet, ce chapitre est subdivisé en quatre sections, la première est consacrée à la présentation de la commune de Tizi-Ouzou, la deuxième section porte sur l'organisation et les missions du contrôle budgétaire au sein de la commune de Tizi-Ouzou ; la troisième présente l'analyse des budgets de la commune de Tizi-Ouzou dans le contexte du contrôle budgétaire.

Enfin, la quatrième section abordera l'analyse des indicateurs de performance du contrôle budgétaire au sein de la commune de Tizi-Ouzou durant les exercices budgétaires 2021/2022.

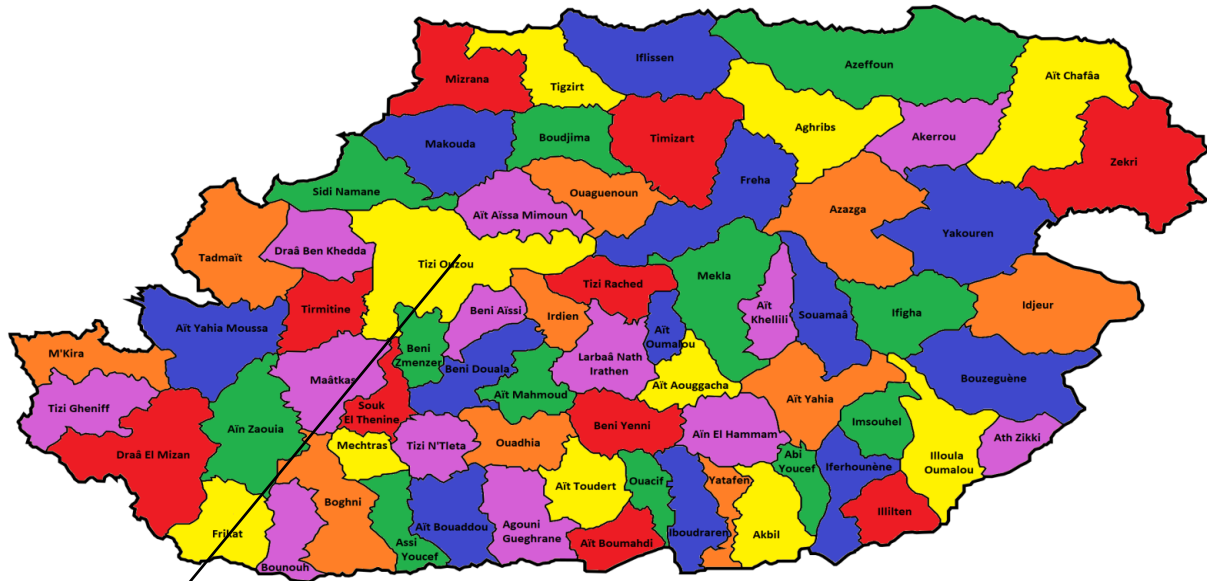
Section 01 : Brève présentation de la commune de Tizi-Ouzou

Dans cette section, nous mettrons l'accent sur la présentation de la commune de Tizi-Ouzou sur le plan géographique et démographique.

1. Présentation de la commune

Tizi-Ouzou, en kabyle, signifie "le mont des genêts". Cette ville se trouve dans le nord de l'Algérie, à une distance de 30 km de la côte méditerranéenne au sud, et à environ 100 km à l'est d'Alger, la capitale. Elle s'étend sur une superficie de 102.36 km² et abrite une population de plus de 209 650 habitants (dont 161 987 populations urbaines et 47 663 populations rurales) avec une densité de 2048 habitants par KM²¹.

¹ Annuaire statistique 2022.



Commune de Tizi-Ouzou

La commune de Tizi-Ouzou est située au cœur de la grande Kabylie. Elle est entourée de plusieurs autres communes. Elle est limitée en nord par la commune de Sidi Naamane, à l'est par Ouaguenoun, au sud par Tizi Rached, Irdjen, Ath Aissi, Souk El thenine, Ath zmenzer et Maatkas, et à l'ouest par Tirmatine et Ben Khedda.

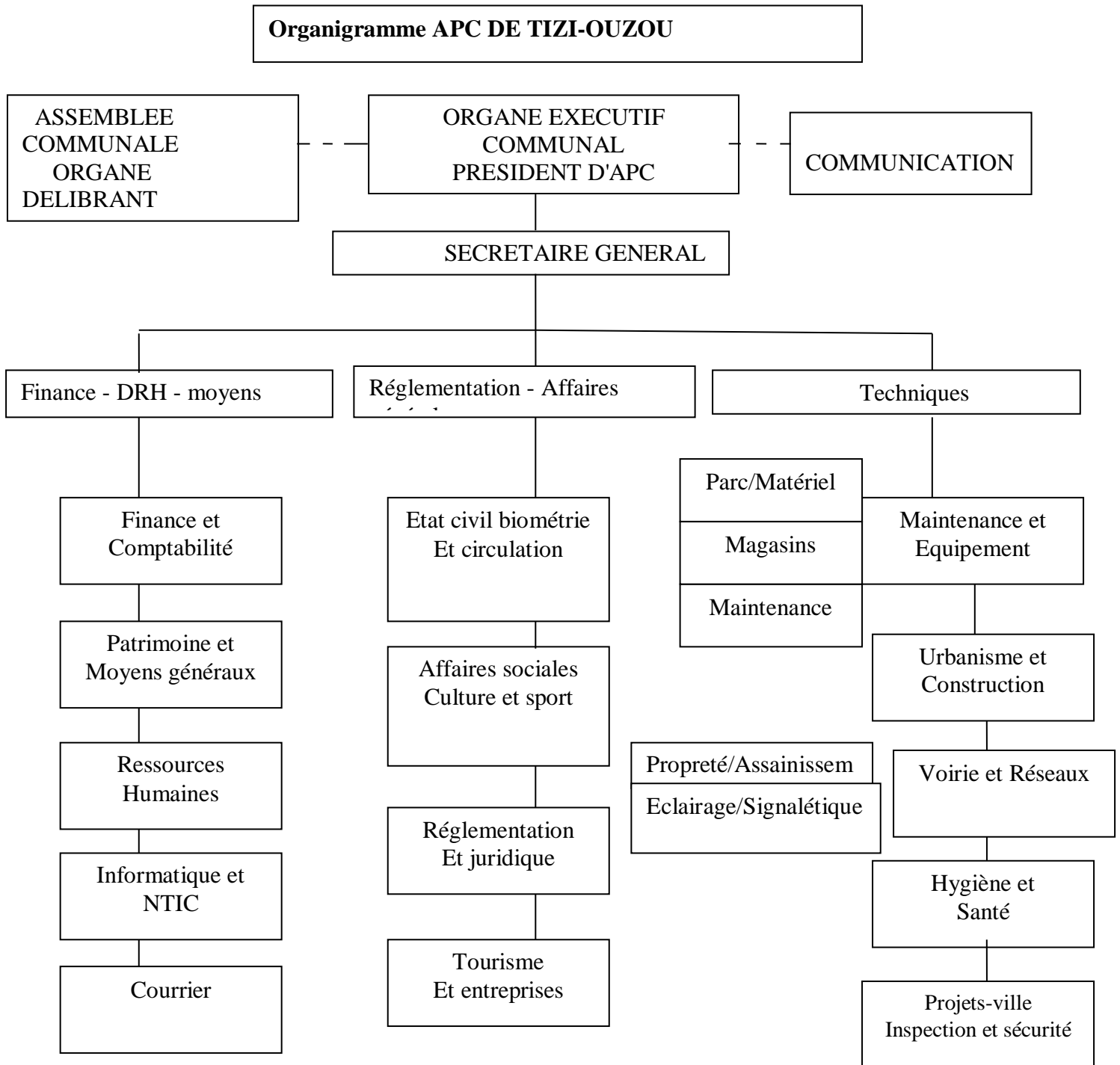
Ces communes font partie de la même wilaya (Tizi-Ouzou) et sont situées dans la région montagneuse de la Kabylie, offrant de beaux paysages naturels.

La commune de Tizi-Ouzou est constituée, en plus de la ville chef-lieu de commune, des quartiers périphériques, villages et hameaux situés à ses périphéries immédiates, notamment : Boukhalfa, Azib Ahmed, Ait Mansour, Ait Hessane, Tassadourt, Aïn Meziab, Kemouda, Mezdatta, Timizarloghbar, Tala Athmane, Tazmalt el kaf, Sikh oumeddour, Chamelal, Rehahlia, Kaflehmar, Redjaouna, Oued Falli.

De même, la commune de Tizi-Ouzou renferme un tissu économique important et des infrastructures de base assez dense et ce, en raison de son rayonnement en tant que commune chef-lieu de Daïra et de Wilaya.

C'est la raison pour laquelle la prise en charge des services publics nécessite des moyens financiers importants à mobiliser et ce, malgré la recette fiscale importante. Ce qui la hisse au rang de commune riche. De ce fait, pour apprécier la gestion de la commune sur le plan financier, nous analysons la gestion des budgets qui traduisent, finalement, la prise en charge financière des besoins des habitants. Pour se faire, nous allons d'abord présenter l'organisation structurelle de la commune de Tizi-Ouzou pour situer ensuite les organes chargés d'assurer l'exécution et le contrôle budgétaire.

2. Organigramme de la commune de Tizi-Ouzou



Source : Commune de Tizi-Ouzou

Nous remarquons, à travers cet organigramme que la commune de Tizi-Ouzou dispose d'un organigramme répondant aux besoins de la commune en matière de gestion des services publics. Cet organigramme-type est de manière générale standard à toutes les communes algériennes. Pour notre cas d'étude, nous pouvons dire que le service dans lequel nous avons

effectué notre enquête de terrain est celui de « Finance et comptabilité ». Ce dernier a pour mission la gestion et l'exécution du budget communal ; il est directement lié à l'ordonnateur (le P/APC) et le comptable public (le Trésorier assignataire).

A ce titre, le service « Finance et comptabilité » comporte deux bureaux ²:

-Bureau de fonctionnement : chargé de l'exécution de la section fonctionnement du budget (recettes et dépenses) ;

-Bureau équipement : a pour mission de suivre et d'exécuter les opérations budgétaires en recettes et en dépenses liées à l'équipement).

Cependant, avant d'analyser la structure, l'analyse et le contrôle budgétaire de la commune de Tizi-Ouzou, nous évoquerons d'abord les principaux organes qui interviennent dans la gestion de la commune de manière opérationnelle assurant ainsi le fonctionnement pour assurer sa mission principale.

3. Les organes chargés du contrôle budgétaire au niveau de la commune

L'organisation de contrôle budgétaire au sein de la commune de Tizi-Ouzou, comme dans à l'instar des autres communes nationales, vise à assurer une gestion transparente, efficace et responsable des ressources financières de la commune.

Voici les principaux éléments qui composent cette organisation :

3.1. L'Assemblée populaire communale

L'Assemblée populaire communale de Tizi-Ouzou est composée de 33 membres élus dont 6 membres exécutifs, elle joue un rôle clé dans le contrôle budgétaire. Il est responsable de l'approbation du budget annuel de la commune. Les membres de APC examinent les propositions budgétaires, les ajustent si nécessaire et votent pour adopter le budget.

L'Assemblée populaire communale de Tizi-Ouzou examine le budget communal par la délibération qui doit être approuvé par la tutelle (Daïra-wilaya). La préparation du budget communale se fait par la commission des finances (commission constituée par des membres élus). Cette commission examine régulièrement les rapports financiers, s'assure que les dépenses sont conformes aux prévisions et propose des ajustements si nécessaire.

Le budget primitif de la commune de Tizi Ouzou de l'année 2021 a été approuvé par la tutelle (la wilaya) le 19/01/2021 sous le numéro 05.

Le budget supplémentaire de la commune de Tizi Ouzou de l'année 2021 a été approuvé par la tutelle (la wilaya) le 22/11/2021 sous le numéro 90.

² Voir l'annexe N° 01, L'organigramme de la commune de Tizi Ouzou.

Le budget primitif de la commune de Tizi Ouzou de l'année 2022 a été approuvé par la tutelle (la wilaya) le 26/12/2021 sous le numéro 75.

Le budget supplémentaire de la commune de Tizi Ouzou de l'année 2022 a été approuvé par la tutelle (la wilaya) le 03/10/2022 sous le numéro 90.

3.2. La commission des marchés de la commune

La commune de Tizi Ouzou est dotée d'une commission de marché dans la limite de seuil de sa compétence. Elle est présidée par un membre de l'APC, cette commission est composée de 10 membres titulaires et 7 membres suppléants³.

La commission des marchés est assistée par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, cette dernière est constituée de 8 membres permanents fonctionnaire de la commune⁴.

La commission des marchés examine les offres des soumissionnaires validés par la commission d'ouverture des plis et d'analyses des offres, elle a examiné durant l'année 2021 (4 marchés) et (28 marchés) durant l'année 2022. Les marchés publics de la commune sont toujours approuvés par une délibération de l'APC suivi par l'approbation de la tutelle.

Lorsque le montant du marché dépasse le seuil de la compétence de la commission communal, le marché sera examiné par la commission de wilaya ou par la commission sectorielle selon le seuil.

3.3. Le contrôle de la tutelle

Le contrôle de la tutelle est concrétisé par le visa apposé sur le document du budget et sur la copie de la délibération comme déjà cité plus haut.

3.4. Le Contrôleur Financier

Pour un meilleur suivi dans l'exécution des opérations inscrites au budget adopté, le contrôleur financier est l'organe moteur dans le contrôle puisque c'est lui qui donne des visas à priori. C'est pourquoi, depuis quelques années et pour une meilleure performance budgétaire, il est placé au sein de chaque commune des contrôleurs financiers pour assurer, en particulier la rapidité du traitement des demandes des visas.

Le contrôle financier exerce sa mission de contrôle par le visa de tous les documents et par les notes des regrets provisoires ou définitives (fiches d'engagements, marché, convention ...).

³ Voir l'annexe N°2 et 3.

⁴ Voir l'annexe N°4 et 5.

Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

Le budget de la commune de Tizi Ouzou a été visé par le CF le 07/12/2020 pour le budget primitif (BP) de l'année 2021 et le 15/08/2021 pour le budget supplémentaire (BS) 2021. Le 15/12/2021 pour le BP de l'année 2022 et le 23/08/2022 pour le BS.

La commune de Tizi Ouzou est soumise à ce contrôle préalable.

3.5. Trésorier communale

Le trésorier communal est responsable du CB pendant la phase paiement des dépenses et recouvrement des recettes par des notes de regrets définitives ou provisoires.

Le trésorier communal adresse à l'ordonnateur (le P/APC) mensuellement les situations financières portant paiement et recouvrement.

Le trésorier a établie durant l'année 2021, 120 rejets et 145 rejets en 2022, ce qui explique la non maîtrise des procédures règlementaire par les services financiers de la commune.

3.6. Le contrôle par la DPSB

Le Directeur de la programmation et du suivi budgétaire exerce sa mission de contrôle budgétaire sur la partie équipement des budgets communaux (programme PCD). Cette mission est concrétisé par l'inscription de l'opération après avoir reçu le dossier complet des procédures portant désignation de l'attributaire

Concernant le CB externe, la commune de Tizi Ouzou n'a subi aucune inspection de la part de l'IGF ou de la part de la cours des comptes, et aucune enquête judiciaire relative à l'exécution du budget durant les deux années (2021-2022).

L'objectif global de cette organisation du contrôle budgétaire est de s'assurer que les ressources de la commune sont utilisées de manière responsable, conformément aux priorités établies par les élus et dans l'intérêt de la communauté locale. Elle contribue à prévenir la mauvaise gestion financière et à maintenir la confiance du public.

Section2 : Analyse des budgets de la commune de Tizi-Ouzou dans le contexte du contrôle budgétaire (2021-2022)

Dans cette section, nous analyserons la structure des budgets de la commune de Tizi-Ouzou en prenant comme exemple deux exercices comptables ; 2021 et 2022 pour évoquer par la suite le contrôle budgétaire dans une logique de comparaison des prévisions et des réalisations durant ces deux exercices. L'objectif étant de dégager les écarts dans le cadre du contrôle budgétaire. Enfin, nous ferons des interprétations relatives à l'exécution des budgets de la

Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

commune de Tizi-Ouzou par rapport aux organes e contrôle qui y interviennent.

1. Analyse des dépenses et recettes de la commune de T-O des années 2021 et 2022

Afin de mieux comprendre l'exécution budgétaire et les contraintes liées à celle-ci, il est nécessaire de faire une analyse comparative entre les dépenses et recettes prévues avant le début de l'exercice par budget primitif et celles réalisées à la fin de ce même exercice transcrites dans le compte administratif ; en étudiant l'écart calculé et le taux de réalisation

Ecart = Réalisations – Prévisions

Taux de réalisation = (Réalisations/ Prévisions) X 100

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

Pour réaliser cette analyse nous avons pris comme échantillon l'exercice budgétaire de l'année 2021 et l'année 2022 qui seront rapportés à la wilaya de Tizi-Ouzou (voir annexes N°06, 07, 08 et 09).

Tableau °02 : dépenses prévues et dépenses réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021.

Montants en DA

N°	Nature de Dépense	Prévision (Crédit ouvert au BP+OCA+AS (DA))	Réalisation	ECART (DA)	Taux de réalisations %
60	Denrées et Fournitures	383 793 396,82	103 456 011,20	280 337 385,62	26,96
61	Travaux et Services extérieurs	391 726 447,53	164 226 224,59	227 500 222,94	41,92
62	Frais de Gestion Générales	119 177 371,99	42 776 517,39	76 400 854,60	35,89
63	Frais de Personnel	1 155 611 509,42	535 768 044,58	619 843 464,84	46,36
64	Impôts et Taxes	260 000,00	34 355,00	225 645,00	13,21
65	Frais Financiers	0	0	0,00	
66	Allocations et subvention	164 951 649,66	100 876 962,39	64 074 687,27	61,16
67	Participations et contingents	80 296 173,58	80 296 173,58	0,00	100
69	Charges exceptionnelles	44 909 517,29	10 707 584,76	34 201 932,53	23,84
82	Charges Antérieures	67 389 901,76	56 766 927,65	10 622 974,11	84,24
83	Prélèvement	527 146 027,08	527 146 027,08	0,00	
	Total des dépenses	2 935 261 995,13	1 622 054 828,22	1 313 207 166,91	55,26

Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

Après le tableau n° 2 et ci-dessus nous constatons :

-Budget équilibré en dépenses et en recettes (montant global de 2.935.261.995.13 DA comme prévision).

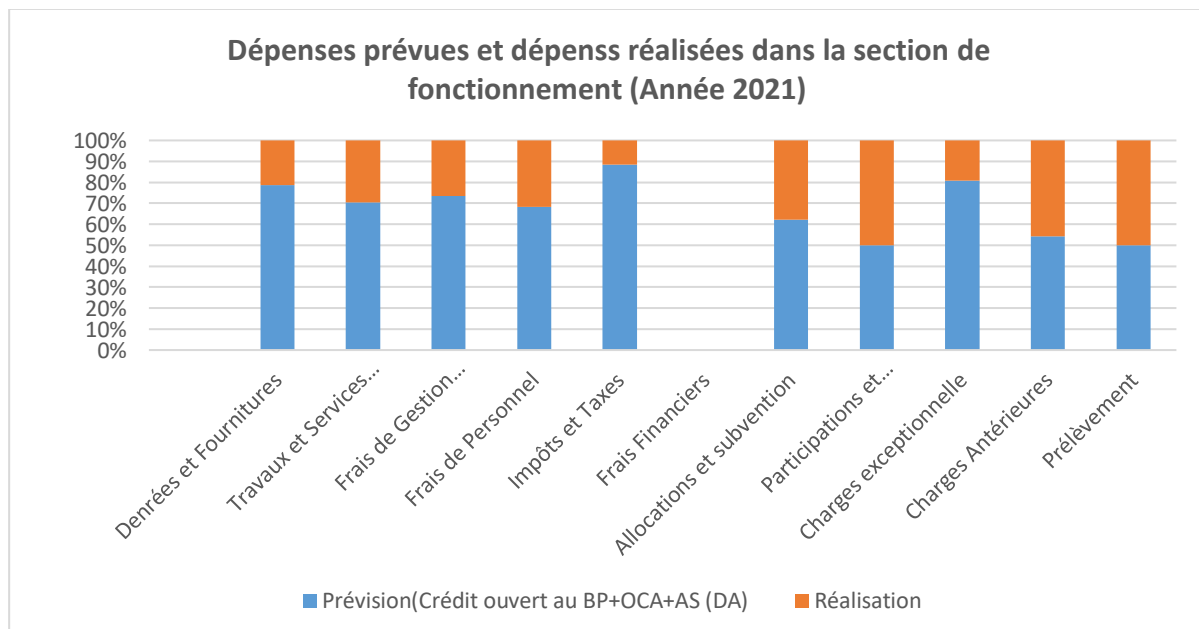
- La commune de Tizi Ouzou n'est pas une commune déficitaire (le montant de prélèvement 527.146.027.08) représente un taux de 17.90 % du total des recettes , elle n'a pas bénéficié de l'attribution de péréquation de l'état (article 740 = 00.00 DA)

- Pour les dépenses nous avons observé que le montant des crédits annulés représente un grand chiffre (**1 313 207 166,91DA**) , **55,26%** du montant global des dépenses prévues , ce qui reflète la non maîtrise de la gestion des dépenses, ces crédits sont concentrés aux salaires et leurs charges (art 630-631-635) en premier lieu et aux dépenses d'alimentation (art 601) .

- Comme évaluation générale on peut dire que la gestion des dépenses a été mal gérée surtout pour le calcul exacte de l'état matrice du personnel et un montant important a été annulé et non exploité.

Graphe N°01 : dépenses prévues et dépenses réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021/

Source: Service du budget (commune deTizi-Ouzou).



Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

Tableau N°03 : Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021

Source: Servicedubudget(communedeTizi-Ouzou)

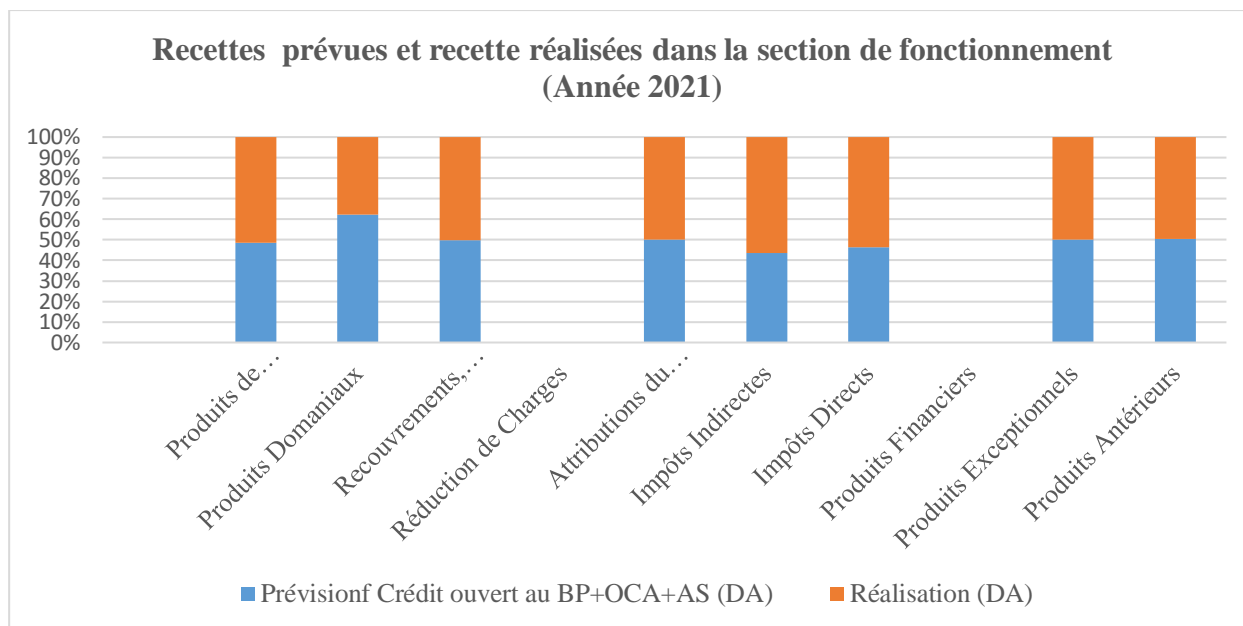
Montants en DA

N°	Nature de Recette	Prévision Crédit ouvert au BP+OCA+AS (DA)	Réalisation (DA)	ECART (DA)	Taux de réalisation %
70	Produits de l'Exploitation	2 001 000,00	2 130 700,00	129 700,00	106,48
71	Produits Domaniaux	15 377 802,12	9 279 015,27	-6 098 786,85	60,34
72	Recouvrements, Subvention et Participation	196 168 814,50	198 818 953,96	2 650 139,46	101,35
73	Réduction de Charges	0	0	0,00	
74	Attributions du C.G.S.C.L	158 276 854,00	158 276 854,00	0,00	100,00
75	Impôts Indirectes	141 577 883,00	182 465 309,36	40 887 426,36	128,88
76	Impôts Directs	1 317 318 970,00	1 532 330 233,80	215 011 263,80	116,32
77	Produits Financiers	0	0	0,00	
79	Produits Exceptionnels	4 512 741,13	4 514 296,72	1 555,59	100,03
82	Produits Antérieurs	1 100 027 930,38	1 087 064 653,39	-12 963 276,99	98,82
	Total des recettes	2 935 261 995,13	3 174 880 016,50	239 618 021,37	108,16

Après l'analyse des chiffres des dépenses figurant au tableau n° 3 et ci-dessus nous constatons :

- Toutes les recettes prévues ont été réalisées avec une augmentation de **8.16%** (La grande part de cette augmentation consiste aux impôts Indirectes (28.88%), Impôts Directs(16.32%), ce qui explique que cette augmentation a été réalisée par l'effort des services des impôts et n'est pas par les services de la communes , par contre les recettes provenant des produits domaniaux qui ont enregistré un déficit de 39%DA concernant les locations des immeubles (art 711).

Graphe N°02 : Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021



D'une manière générale nous avons constaté une bonne gestion de la partie recette concrétisé par les efforts de l'ordonnateur et le comptable assignataire (le trésorier) pour réaliser les recettes.

Tableau N°04 : dépenses prévues et dépenses réalisées dans la section de d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021.

Source: Service du budget commune de Tizi-Ouzou).

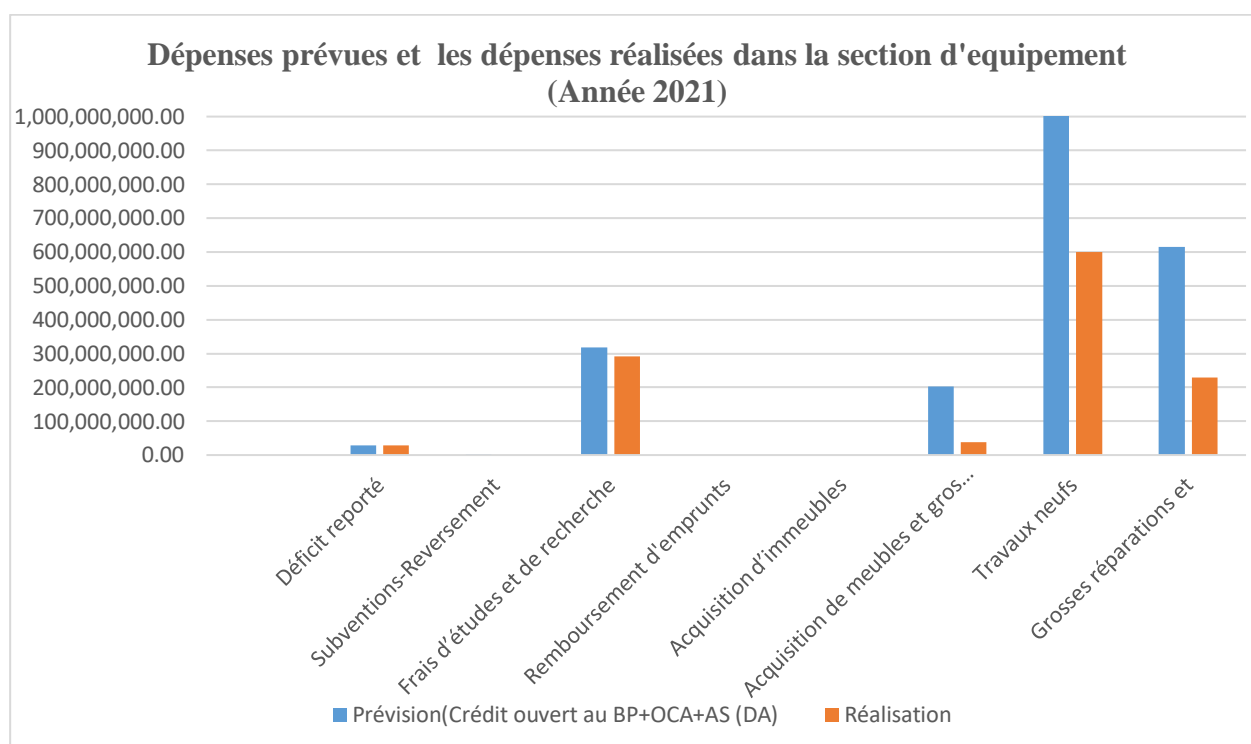
Montants en DA

N°	Nature de Dépense	Prévision (Crédit ouvert au BP+OCA+AS (DA))	Réalisation	ECART (DA)	Taux de réalisation %
60	Déficit reporté	27 672 050,72	27 672 050,72	0,00	100,00
105	Subventions-Reversement	1 318 613,38	0	1 318 613,38	0,00
133	Frais d'études et de recherche	317 506 615,37	291 989 680,00	25 516 935,37	91,96
160	Remboursement d'emprunts	0	0	0,00	
240	Acquisition d'immeubles	0	0	0,00	
241+242	Acquisition de meubles et gros matériel	203 522 085,17	37 150 255,53	166 371 829,64	18,25
280	Travaux neufs	2 629 533 762,77	600 407 992,31	2 029 125 770,46	22,83
281+285	Grosses réparations et	614 580 807,52	228 820 428,55	385 760 378,97	37,23
	Total des dépenses	3 794 133 934,93	1 186 040 407,11	2 608 093 527,82	31,26

Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

- Pour les dépenses relatives aux opérations inscrites comme programme d'investissement nous avons constaté que le montant consommé annuellement est minime ,si on prend en considération que les programmes d'investissements des communes sont des programmes de courte durée (la majorité des programmes ne dépassent pas une année

Graphe N°03: Dépenses prévues et dépenses réalisées dans la section de d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021.



Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

Tableau N°05: Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021

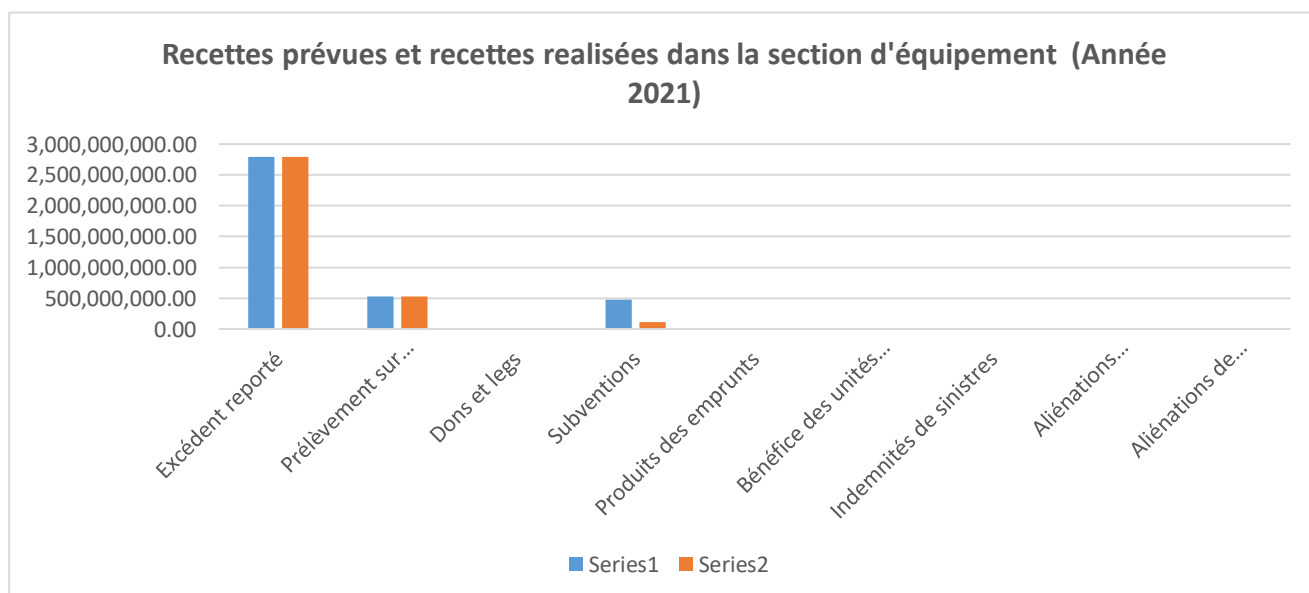
Source: Service du budget (commune de Tizi-Ouzou)

Montants en DA

N°	Nature de Recette	Prévision Crédit ouvert au BP+OCA+AS (DA)	Réalisation (DA)	ECART (DA)	Taux de réalisation %
60	Excédent reporté	2 792 524 712,76	2 792 524 712,76	0	100
100	Prélèvement sur recettes de fonctionnement	527 146 027,08	527 146 027,08	0	100
103	Dons et legs	0	0	0	
105	Subventions	474 463 195,09	117171168,13	-357292027	24,69
160	Produits des emprunts	0	0	0	
170	Bénéfice des unités économique communal	0	0	0	
230	Indemnités de sinistres	0	0	0	
240	Aliénations d'immeubles	0	0	0	
241+242	Aliénations de mobiliers et gros matériels	0	0	0	
	Total des recettes	3 794 133 934,93	3 436 841 907,97	-357292027	90,58

- Nous constatons qu' un montant important des subventions n'a pas été réalisé (357292027DA) ce qui reflète le non suivi des opérations de subventions inscrites par la wilaya au profil de la commune.

Graphes N°04 : Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2021



Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

Tableau N°06 : Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022.

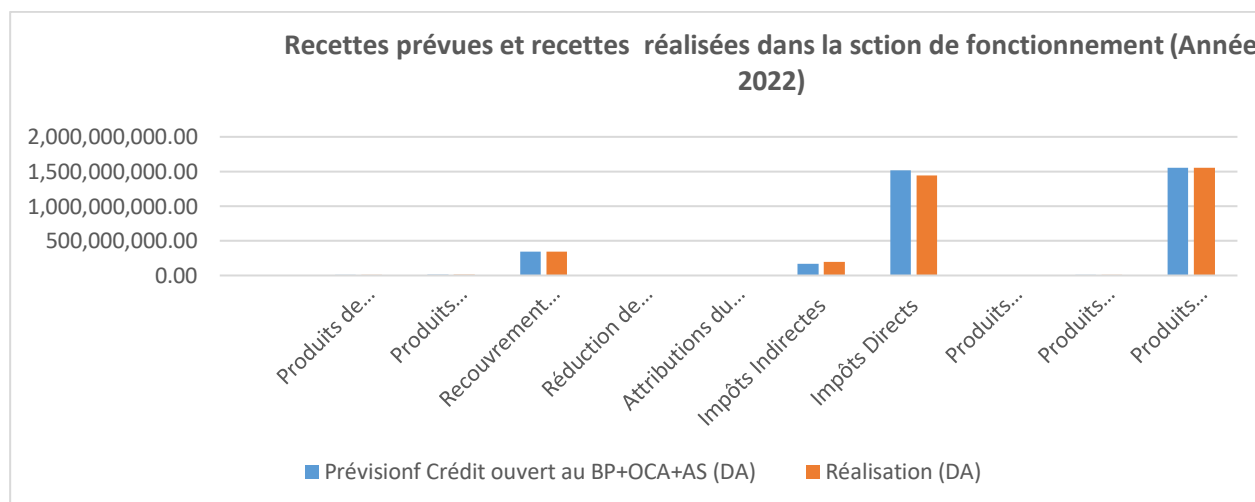
Source: Service du budget (commune de Tizi-Ouzou)

Montants en DA

Nature de Recette	Prévision Crédit ouvert au BP+OCA+AS (DA)	Réalisation (DA)	ECART (DA)	Taux de réalisations %
Produits de ('Exploitation	2 510 000,00	3 368 000,00	858000	134,18
Produits Domaniaux	15 198 824,92	14 380 625,94	-818198,98	94,62
Recouvrement .Subventions et participation	344 157 304,55	345 100 453,01	943148,46	100,27
Réduction de Charges	0	0	0	
Attributions du C.G.S.C.L	0	0	0	
Impôts Indirectes	169 034 589,00	196 446 246,21	27411657,21	116,22
Impôts Directs	1 518 088 770,00	1 439 585 604,35	-78503165,65	94,83
Produits Financiers	0	0	0	
Produits Exceptionnels	6 904 995,09	8 400 157,85	1495162,76	121,65
Produits Antérieurs	1 556 060 119,46	1 555 394 945,64	-665173,82	99,96
Total des recettes	3 611 954 603,02	3 562 676 033,00	-49278570,02	98,64

- Les recettes ont été réalisés à 98.64% ce qui reflète un petit relâchement par rapport à l'exercice 2021. Ce déficit Revient au chapitre de l'impôt direct qui représente un déficit de 5.17%.

Graphe N°05: Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022



Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

Tableau N°07 : dépenses prévues et dépenses réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022.

Source: Service du budget (commune de Tizi-Ouzou).

Montants en DA

N°	Nature de Dépense	Prévision Crédit ouvert au BP+OCA+AS (DA)	Réalisation (DA)	ECART (DA)	Taux de réalisation %
60	Denrées et Fournitures	444 552 934,05	172 790 548,69	271 762 385,36	38,87
61	Travaux et Services Extérieurs	404 884 194,68	186 610 081,48	218 274 113,20	46,09
62	Frais de Gestion générale	159 224 262,73	80 191 015,44	79 033 247,29	50,36
63	Frais de Personnel	1 261 135 685,27	609 716 269,76	651 419 415,51	48,35
64	Impôts et Taxes	260 000,00	41 075,00	218 925,00	15,80
65	Frais Financiers	0	0	0,00	
66	Allocations et subventions	217 647 876,13	135 627 968,86	82 019 907,27	62,32
67	Participations contingents et	142 680 436,37	142 680 436,37	0,00	100,00
69	Charges exceptionnelles	56 154 691,41	3 043 299,98	53 111 391,43	5,42
82	Charges Antérieures	44 688 396,07	21 635 554,69	23 052 841,38	48,41
83	Prélèvement	880 726 126,31	880 726 126,31	0,00	100,00
	Total des dépenses	3 611 954 603,02	2 233 062 376,58	1 378 892 226,44	61,82

- Budget équilibré en dépenses et en recettes (montant global de 3 611 954 603,02DA comme prévision).
- La commune de Tizi Ouzou n'est pas une commune déficitaire (le montant de prélèvement 880 726 126,31) représente un taux de 24,38 % du total des recettes , elle n'a pas bénéficié de l'attribution de péréquation de l'état (article 740 = 00.00 DA)
- Pour les dépenses nous avons observé que le montant des crédits annulés représente un grand chiffre (1 378 892 226,44) , **61.82%** du montant global des dépenses prévues , ce qui reflète la non maîtrise de la gestion des dépenses, ces crédits sont concentrés aux salaires et leurs charges (art 630-631-635) en premier lieu et aux dépenses d'alimentations (art 601) .
- Comme évaluation générale on peut dire que la gestion des dépenses a été mal gérée surtout pour le calcul exacte de l'état matrice du personnel et un montant important a été annulé et non exploité.

Graph N°0 6: dépenses prévues et les dépenses réalisées dans la section de fonctionnement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022.

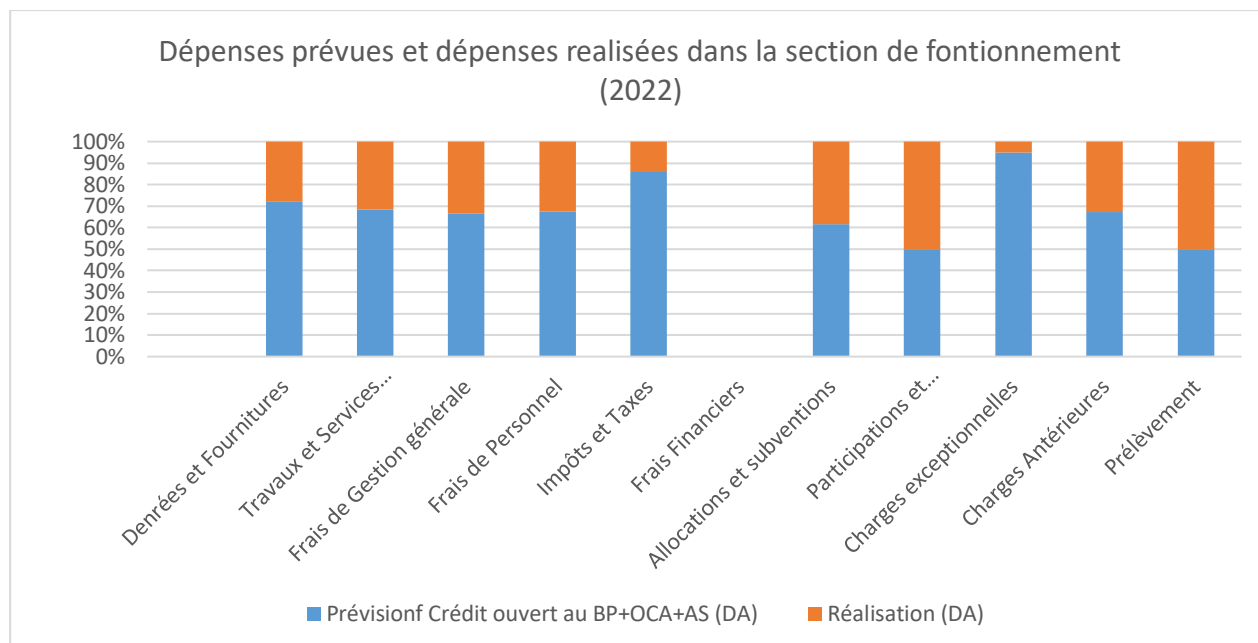


Tableau N°08 : dépenses prévues et dépenses réalisées dans la section d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022.

Source: Service du budget (commune de Tizi-Ouzou).

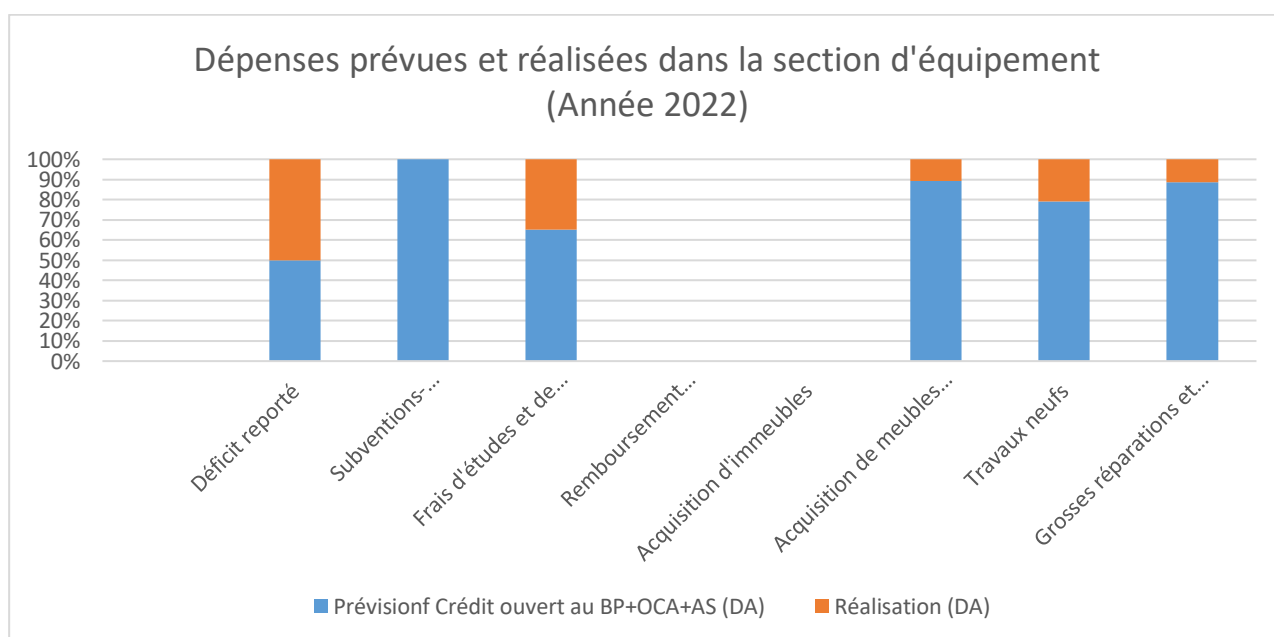
Montants en DA

N°	Nature de dépense	Prévision Crédit ouvert au BP+OCA+AS (DA)	Réalisation (DA)	ECART (DA)	Taux de réalisation %
60	Déficit reporté	14 252 987,71	14 252 987,71	0,00	100,00
105	Subventions-Reversement	3 191 507,82	0	3 191 507,82	0,00
133	Frais d'études et de recherche	375 184 595,37	200 000 000,00	175 184 595,37	53,31
160	Remboursement d'emprunts	0	0	0,00	
240	Acquisition d'immeubles	0	0	0,00	
241+242	Acquisition de meubles et gros matériels	349 758 703,83	42 507 252,00	307 251 451,83	12,15
280	Travaux neufs	1 796 657 302,52	478 041 130,38	1 318 616 172,14	26,61
281+285	Grosses réparations et reconstruction	1 019 582 574,35	128 897 866,11	890 684 708,24	12,64
	Total des dépenses	3 558 627 671,60	863 699 236,20	2 694 928 435,40	24,27

Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

- Pour les dépenses relatives aux opérations inscrites comme programme d'investissement nous avons constaté que le montant consommé annuellement est minime ,si on prend en considération que les programmes d'investissements des communes ce sont des programmes de courte durée (la majorité des programme ne dépasse pas une année).

Graphes N°07 : Dépenses : prévues et dépenses réalisées dans la section d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022.



Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

Tableau N°09 : Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022.

Source: Service du budget (commune de Tizi-Ouzou)

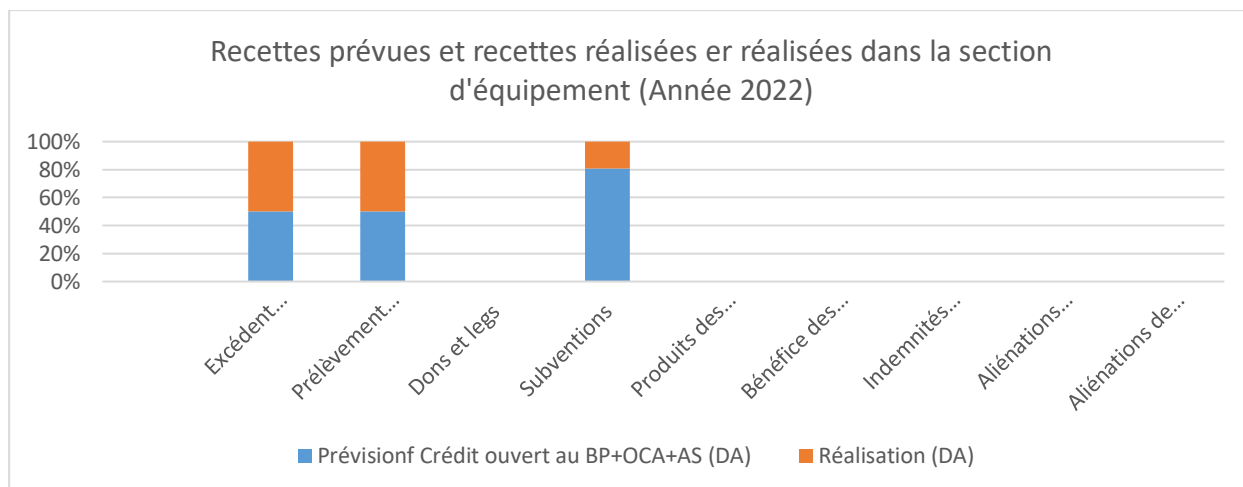
Montants en DA

N°	Nature de Recette	Prévision Crédit ouvert au BP+OCA+AS (DA)	Réalisation (DA)	ECART (DA)	Taux de réalisation %
60	Excédent reporté	2 266 927 383,01	2 265 054 488,57	-1872894,44	99,92
100	Prélèvement sur recettes de fonctionnement	880 726 126,31	880 726 126,31	0	100,00
103	Dons et legs	0	0	0	
105	Subventions	410 974 162,28	97 423 569,37	-313550592,9	23,71
160	Produits des emprunts	0	0	0	
170	Bénéfice des unités économique et communal	0	0	0	
230	Indemnités de sinistres	0	0	0	
240	Aliénations d'immeubles	0	0	0	
241*242	Aliénations de mobiliers et gros matériels	0	0	0	
	Total des recettes	3 558 627 671,60	3 243 204 184,25	-315423487,4	91,14

- Nous constatons qu' un montant important des subventions n'a pas été réalisé (**313550592,9DA**) ce qui reflète le non suivi des opérations de subventions inscrites par la wilaya au profil de la commune.

Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

Graphe N°08 : Recettes prévues et recettes réalisées dans la section de d'équipement de la commune de Tizi-Ouzou année 2022.



2-Analyse de l'évolution des dépenses et des recettes 2021-2022

L'objectif étant de dégager les écarts à travers l'analyse de l'évolution des recettes et des dépenses des budgets de la commune de Tizi-Ouzou par rapport aux années 2

Tableau N°10 : Analyse de l'évolution des recettes de fonctionnement

Source: Service du budget (commune de Tizi-Ouzou) 2021-2022

Montants en DA

N°	Nature de Recette	Taux de réalisation % (2021)	Taux de réalisation % (2022)	Ecart (%)
70	Produits de l'Exploitation	106,48	134,18	27,70
71	Produits Domaniaux	60,34	94,62	34,28
72	Recouvrements, Subvention et Participation	101,35	100,27	-1,08
73	Réduction de Charges			
74	Attributions du C.G.S.C.L	100,00		
75	Impôts Indirectes	128,88	116,22	-12,66
76	Impôts Directs	116,32	94,83	-21,49
77	Produits Financiers			
79	Produits Exceptionnels	100,03	121,65	21,62
82	Produits Antérieurs	98,82	99,96	1,14
	Total des recettes	108,16	98,64	-9,53

Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

D'après le tableau n° 9 ci-dessus nous constatons :

- Une diminution des recettes de fonctionnement (9.55%) pendant l'année 2022 par rapport à l'année 2021 (un échec dans la réalisation des recettes), justifier par la période du covid19 ou le gouvernement a bouleversé l'activité en générale qui a influencé négativement sur la réalisation des recettes de fonctionnement.

Graph N°09 : Analyse de l'évolution des recettes de fonctionnement 2021-2022

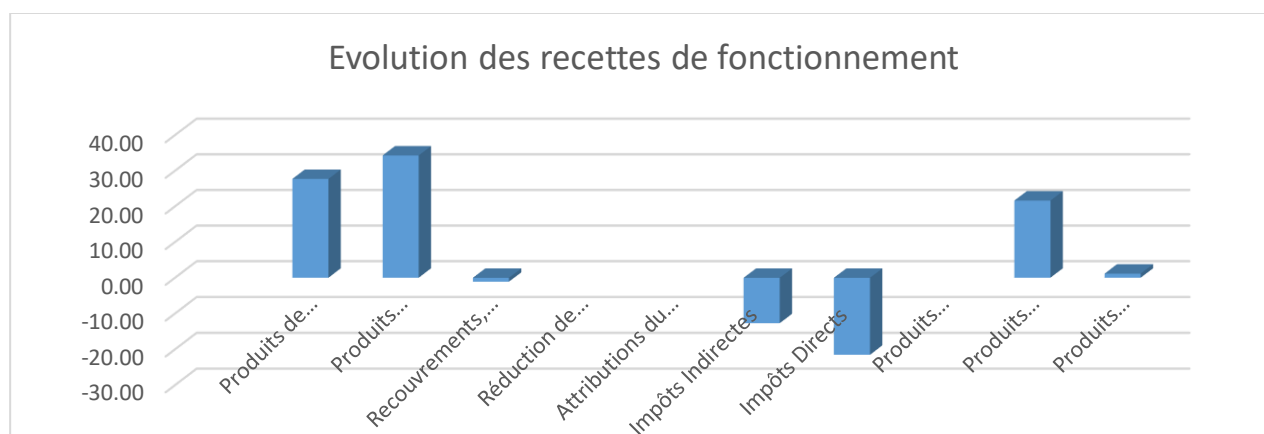


Tableau N°11: Analyse de l'évolution des dépenses de fonctionnement 2021-2022

Source: Service du budget (commune de Tizi-Ouzou) 2021-2.22

Montants en DA

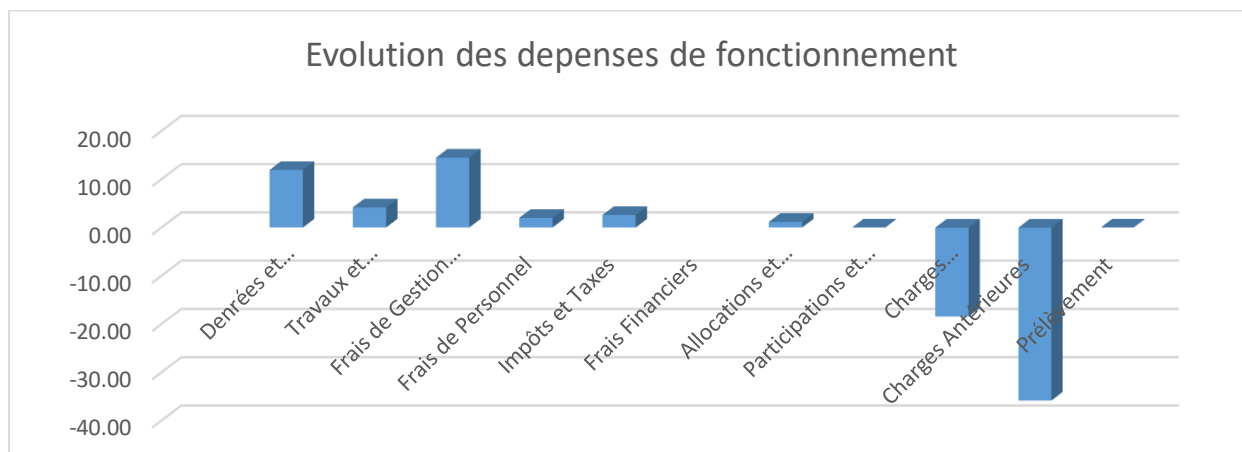
N°	Nature de dépense	Taux de réalisation % (2021)	Taux de réalisation % (2022)	Ecart
60	Denrées et Fournitures	26,96	38,87	11,91
61	Travaux et Services extérieurs	41,92	46,09	4,17
62	Frais de Gestion Générales	35,89	50,36	14,47
63	Frais de Personnel	46,36	48,35	1,98
64	Impôts et Taxes	13,21	15,80	2,58
65	Frais Financiers			
66	Allocations et subvention	61,16	62,32	1,16
67	Participations et contingents	100,00	100,00	0,00
69	Charges exceptionnelle	23,84	5,42	-18,42
82	Charges Antérieures	84,24	48,41	-35,82
83	Prélèvement	100,00	100,00	0,00
	Total des dépenses	55,26	61,82	6,56

Le contrôle budgétaire en pratique : cas de la commune de Tizi Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

D'après le tableau n° 10 ci-dessus nous constatons :

- Réalisation d'un taux d'évolution de 6.56 % par rapport l'année 2021, malgré cette augmentation légère en matières des dépenses mais toujours elle reste insuffisante à cause des crédits annulés (la non maîtrise de la gestion des frais du personnel).

Graphe N°10 : Analyse de l'évolution des dépenses de fonctionnement 2021-2022



Conclusion :

Nous avons conclu que la pandémie de COVID-19 a eu un impact financier significatif sur la commune, avec des répercussions sur les dépenses et les recettes en 2021 et 2022.

En 2021, les dépenses ont été réduites, principalement dans la section d'équipement, en raison des contraintes du mouvement économique (manque de la main d'œuvre et l'arrêt des moyens de transport...) liées à la pandémie.

Des mesures d'austérité ont été mises en place pour préserver les ressources. En 2022, on observe une tentative de relance économique, avec une augmentation des dépenses, notamment dans la section d'équipement, pour répondre aux besoins locaux et relancer des projets d'infrastructure reportés.

Pour la partie fonctionnement du budget nous avons constaté que le taux de réalisation pour les deux années reste toujours inférieur à la norme (55,26% en 2021 et 61.82 % pour l'année 2022, ce qui reflète la mauvaise gestion (chapitre 63-frais du personnels), Contrairement les recettes qui ont enregistré un taux de réalisation optimal durant l'année 2021 (108 %) avec un petit relâchement en 2022 (98%) .

En résumé, la commune a fait face à des défis financiers liés à la pandémie, et a montré sa capacité à s'adapter en préservant la stabilité financière tout en favorisant la reprise économique par le biais d'investissements ciblés.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Notre mémoire a exploré en profondeur le domaine du contrôle budgétaire avec la transférabilité de ses outils au niveau des collectivités territoriales, en mettant en lumière ses fondements théoriques, son rôle en tant qu'outil de contrôle de gestion, et sa pertinence dans le contexte des collectivités territoriales, avec un accent particulier sur l'Algérie. En outre, nous avons tenté d'appliquer ces concepts à une étude de cas spécifique, à savoir l'analyse des budgets de la commune de Tizi-Ouzou pour les exercices 2021 et 2022.

Dans le Chapitre I, nous avons posé les bases théoriques du contrôle budgétaire, montrant comment il a évolué d'un simple contrôle financier vers un outil essentiel de gestion. Nous avons également exploré les démarches de mise en œuvre et les finalités de la gestion budgétaire, ou nous avons confirmé notre première hypothèse qui dit que le contrôle budgétaire repose sur la planification financière, la budgétisation et la gestion des ressources pour atteindre les objectifs organisationnels.

Le Chapitre II, s'est concentré sur la performance, mettant en évidence son rôle central dans le contrôle budgétaire. Nous avons examiné les domaines d'application du contrôle budgétaire et discuté de la possibilité de transférer ces outils aux administrations publiques.

Le Chapitre III, a spécifiquement examiné le contexte des collectivités territoriales en Algérie, décrivant leurs missions, les spécificités du contrôle budgétaire, et se penchant sur la gestion budgétaire des budgets communaux.

Dans le deuxième et le troisième chapitre ou nous avons confirmé notre deuxième hypothèse qui porte sur le contrôle budgétaire favorise la responsabilité des gestionnaires envers les objectifs financiers et opérationnels, Il aide aussi à identifier les déviations par rapport aux budgets et à prendre des mesures correctives.

Le Chapitre IV, quant à lui, nous a plongés dans une analyse pratique en se focalisant sur la commune de Tizi-Ouzou. Nous avons présenté la commune, ses organes de contrôle budgétaire, et effectué une analyse détaillée des budgets de l'exercice 2021/2022, tout en examinant les indicateurs de performance liés au contrôle budgétaire.

Concernant la structure budgétaire, les budgets locaux contiennent deux sections, une section pour les dépenses et une section pour les recettes, chacune d'entre elles est subdivisée en deux sections (fonctionnement et équipement). Le mode de financement des emplois, est que, les ressources territoriales sont destinées à couvrir les dépenses de fonctionnement ainsi que les dépenses d'équipements et d'investissement ; il résulte de notre questionnaire que le

CONCLUSION GENERALE

l'obligation de présenter le budget en équilibre en terme de recettes et dépenses, représente une mesure prudentielle dans la gestion des collectivités (voir annexe n°06). On remarque que les prévisions faites en terme de dépenses et recettes sont très loin d'être à la hauteur des réalisations, donc nous avons confirmé notre troisième hypothèse qui déclare que les budgets communaux en Algérie font face à des problèmes de gestion tels que la surévaluation des dépenses, le manque de suivi de l'exécution budgétaire et la faible évaluation des résultats financiers, ce qui compromet l'efficacité et la transparence de la gestion des ressources financières au niveau local.

Malgré le fait que les collectivités territoriales disposent de leur propre budget, d'une personnalité morale et d'une autonomie financière, cela demeure insuffisant pour une gestion véritablement autonome de leurs budgets. En effet, l'exécution budgétaire et la gestion financière restent sous le contrôle dominant de l'État, qui décide par voie législative de l'affectation des ressources territoriales. Les dépenses réalisées diffèrent considérablement des prévisions, malgré la disponibilité des ressources. Cette contrainte est perçue comme un obstacle au développement local. Il est donc nécessaire d'élargir le champ d'action des agents responsables de l'exécution budgétaire en leur accordant davantage de liberté dans l'affectation des ressources et en leur donnant plus de marge de manœuvre pour accomplir leurs missions. Cela évitera que les dépenses ne deviennent un fardeau.

Pour garantir le respect de la réglementation encadrant les opérations budgétaires, l'État doit appliquer les différents types de contrôles prévus par cette réglementation, notamment les contrôles a priori, concomitants et à posteriori, ainsi que les contrôles administratifs, juridictionnels et politiques. Ces contrôles ne sont pas suffisamment rigoureux, car les dépenses engagées ne sont pas toutes soumises au contrôle du contrôleur financier, et le recouvrement des recettes demeure partiel. En outre, une majorité importante des collectivités estime que le contrôle a priori limite la latitude d'action des élus.

En conclusion, il est recommandé de réviser les textes législatifs pour établir un cadre réglementaire solide pour la gestion budgétaire, de recruter du personnel qualifié ayant bénéficié d'une formation de qualité, de former les élus sur leur rôle dans les opérations budgétaires, de renforcer les contrôles et d'impliquer régulièrement les ministères de tutelle.

Enfin, notre mémoire démontre clairement que le contrôle budgétaire demeure un instrument essentiel pour la gestion efficace des finances publiques, notamment au niveau des

CONCLUSION GENERALE

collectivités territoriales. Il permet non seulement de suivre les dépenses et les recettes, mais aussi d'évaluer la performance et de prendre des décisions éclairées.

Cependant, il est crucial de tenir compte des spécificités locales, comme nous l'avons vu avec le cas de la commune de Tizi-Ouzou en Algérie.

D'ailleurs, l'étude de cas de la commune de Tizi-Ouzou pour les deux exercices budgétaires analysés, révèlent l'importance du contrôle budgétaire dans la réalisation des objectifs fixés dans le cadre des prévisions. En d'autres termes, la non réalisation des montants affectés pour la satisfaction des besoins des usagers dans le budget communal est considéré comme une non performance voire même un manque à gagner et une prévision qui ne reflète pas la réalité.

En fin de compte, nous pouvons dire que le contrôle budgétaire reste un outil, par excellence, adapté aux collectivités territoriales voulant s'inscrire dans le cadre d'une gestion publique performante et efficace en Algérie mais qui nécessite une intervention claire des organes de contrôle pour un assouplissement des procédures de contrôle et d'exécution du budget.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques

Ouvrages

- Alain BURLAUD et autres, contrôle de gestion, Edition Foucher, 6ème Edition, Paris, 2015.
- Alazard, C et Sépari, S « contrôle de gestion », 6^oème édition, Dunod, Paris, 2001.
- Alazard, C et Sépari, S «contrôle de gestion manuel et application », 2ed ;Dunod ;Paris ; 2010.
- ALAZARD.C, SEPARIS, « contrôle de gestion manuel et application», 2ème édition, DUNOD .Paris, 2010.
- A. GUENGUANT, Analyse financière des communes, Ed. Economica, Paris, 1995
- Brigitte DORATH, GOUJET.C, Le contrôle de gestion, Dunod, paris 2008, 5e édition.
- Bernard Dafflon, la gestion des finances publiques locales, 2èmeédition, Economica, 1998.
- Boislandelle, H. M. (1998). Dictionnaire de gestion: vocabulaire, concepts et outils. Economica.
- BERLAND Nicola. Piloter la performance publique avec des indicateurs : conditions et modalités d'usage. Revue française des finances publiques N°137-2017
- Brigitte DORIATH, Le contrôle de gestion en 20 fiches ; Dunod édition ; Paris 2005.
- B. DAFFELON, La gestion des finances publiques locales», 2eme Editions, Ed. Economica, Paris, 1998.
- BOISLANDELLE H, M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, paris, 1988.
- Constitution algérienne : révision constitutionnelle du 6 mars 2016.
- Code communal.
- D. HURON et J. SPIDER, Le management public local, Ed. L.G.D.G, Paris, 1998.
- DELMOND, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition GUALINO, Paris, 2002.
- F. LABIE, Finances locales, Ed. Dalloz, France, 1995.
- Françoise Astier, Finances publiques droit budgétaire, le budget les collectivités locales.....
- Guillaume H., Guillaume D. et Silvent F. (2002), gestion publique : l'Etat et performance, presses de sciences po et DALLOZ.
- Guillaume H., Guillaume D. et Silvent F- (2002)- gestion publique : l'Etat et performance, presses de sciences po et DALLOZ
- George Langlois, Michel Bringer, Carole Bonnier, «DCG11Contrôle de gestion », édition Foucher, 2010

Références bibliographiques

- Hélène, L & Véronique, M & Jérôme, M & Yvon, P & Eve, C & Daniel, M, & Andreu, S « le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques », 3ed, Dunod, Paris, 2008.
- Hervé, A et Garmilis, A & Vignon, V, « le contrôle de gestion ... en action », 2éd, liaisons, 2001.
- J.R. MEUNIER et B. SPORTESE, Finances et comptabilité des communes, Ed. D.G.F.P, Alger.
- JEROME DUPUIS, le contrôle de gestion dans les organisation publiques, 1^{er} édition, 1991
- LORINO PHILIPPE, « Méthodes et pratiques de la performance », 3eme Édition d'organisation, France, 2003.
- l'organigramme des services de la wilaya.
- Loi relative à la commune, 22 juin 2011.
- Marc Thoumelou, Collectivités territoriales quel avenir ?, Paris, 2011.
- MOLHO D et POISSON D.F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2003.
- Maazouz, B. Leclerc : La gestion intégrée par résultat- presse de l'université de Québec. 2008.
- Michel GARVAIS, Edition ECONOMICA.....
- Manuel de contrôle des dépenses engagées.
- P. BRUNEL, L'avenir de l'autonomie financière des collectivités locales, Rapport de la section des finances du bureau du conseil économique et social, France, 2000.
- R. MUZELLEC, Finances publiques, 11^{ème} édition, Ed. SIREY, France, 2000.
- Sylvie Trosa, quand l'Etat s'engage : la démarche contractuelle, éditions d'organisation, 2^{ème} tirage, 2000.
- Sadeg, M, « management des entreprises politiques », les presses d'Alger, 1998.
- Sylvie Trosa, quand l'Etat s'engage : la démarche contractuelle, éditions d'organisation, 2^{ème} tirage, 2000.
- WEISS D., ressources humaines, éditions d'organisation, 2^{ème} édition, 2003.

Références bibliographiques

Mémoires

- AZROU Khalef & BERRANE Adel : «Contribution du contrôle budgétaire à la performance de l'entreprise CAS : GENERALE EMBALLAGE », option : Management des organisations, Université de Bejaïa, 2017.
- BENSEGHIR S, «La contribution de contrôle budgétaire au pilotage de performances, Cas pratique : SARL Tchou-Lai Candia », option contrôle de gestion, école supérieure de commerce, 2019/2020.
- Bouzid Fatima Zohra & Bouaziz Nihad : « Essai d'analyse du contrôle budgétaire par rapport à ses outils au sein de l'entreprise, Cas : la société GEMA – Alger -, option : école supérieure de commerce, 2019/2020.
- CHENOUF Mehdi : « La modernisation de finances locales », option finance publique, Institut d'Economie Douanière et fiscale, 2018/2019.
- CHERIF Lila, « La gestion budgétaire au sein des établissements publics cas de la Direction des Travaux Publics de la Wilaya de Bejaia, », option Finance d'entreprise, université ABDERRAHMANE MIRA-BEJAIA, 2020/2021.
- SABA Koceila : « Autonomie financière des collectivités locales en Algérie, cas des communes d'Akbou, de SADDOUK et de Beni Maouche», option monnaie banque et environnement international, université ABDERRAHMANE MIRA-BEJAIA ,2012/2013.

Webliographies

<https://scholar.google.fr/schhp?hl=fr>

<https://www.theses.fr/>

<http://services.esc-alger.dz/escbiblio/index.php>

<https://hal.science/search/index>

<http://www.doc-étudiant.fr>

<http://www.memoireoline.com>

<http://entreprendre.fr>

<http://budget-gestion.com/budgetisation>

<http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/productivite.pdf>

ANNEXES

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Wilaya de Tizi-Ouzou
Daïra de Tizi-Ouzou
Commune de Tizi-Ouzou

ETAT ANNEXE A LA DELIBERATION N° 104 DU 27 DECEMBRE 2021
PORTANT MODIFICATION DE LA DELIBERATION N° 65/2020
RELATIVE A L'ORGANIGRAMME DES SERVICES DE LA COMMUNE DE TIZI-OUZOU

PRESIDENCE DE L'ASSEMBLEE POPULAIRE COMMUNALE

Service du cabinet :

- Bureau des relations extérieures
- Bureau du secrétariat du Président de l'APC
- Bureau de la police communale et de la sécurité

SECRETARIAT GENERAL

Service du secrétariat général :

- Bureau des services communs
- Bureau des archives communales et de la documentation
- Bureau des délibérations et des fichiers

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DES FINANCES

1 / Service du personnel et de la formation :

- Bureau du personnel administratif
- Bureau du personnel technique
- Bureau de la formation et du perfectionnement

2 / Service des finances :

- Bureau du fonctionnement
- Bureau des salaires (traitements et rappels) :

Section salaires

Section rappels

- Bureau de l'équipement

3 / Service du patrimoine communal :

- Bureau de la gestion du patrimoine
- Bureau du recouvrement

4 / Service du budget :

- Bureau de l'élaboration et suivi du budget
- Bureau du suivi des facturations

5 / Service des marchés, des statistiques et de l'informatique :

- Bureau des marchés
- Bureau de l'informatique et des statistiques

DIRECTION DE LA REGLEMENTATION GENERALE

1 / Service de l'état civil :

- Bureau de délivrance des actes de l'état civil
- Bureau des déclarations et des transcriptions
- Bureau de l'antenne administrative Hasnaoua
- Bureau de l'antenne administrative Redjaouna
- Bureau de l'antenne administrative Boukhalfa
- Bureau de l'antenne administrative Nouvelle Ville
- Bureau de l'antenne administrative Timizart Loghbar
- Bureau de l'antenne administrative Kemmouda
- Bureau de l'antenne administrative Tala Athmane
- Bureau de l'antenne administrative Bouhinoune
- Bureau de l'antenne administrative « Chahid OSMANI Mohammed » Haute-Ville
- Bureau de l'antenne administrative Oued Falli
- Bureau de l'antenne administrative Pôle d'excellence
- Bureau de l'antenne administrative Rehahlia

2 / Service de la réglementation générale :

- Bureau de la réglementation
- Bureau du recensement et des élections
- Bureau des affaires générales et du service national

3 / Service biométrie :

- Bureau des passeports
- Bureau des cartes nationales d'identité

4 / Service des cartes grises :

- Bureau des cartes grises et récépissés de dépôt
- Bureau de confirmation et fiches de contrôle

5 / Service des permis de conduire

- Bureau de la réception et de l'établissement des documents
- Bureau du contrôle et de la certification

6 / Service des réserves foncières et du contentieux :

- Bureau du foncier
- Bureau du contentieux

DIRECTION DES AFFAIRES SOCIALES, CULTURELLES ET SPORTIVES

1 / Service d'hygiène et de prévention :

- Bureau d'hygiène
- Bureau de prévention sanitaire

2 / Service Voirie :

- Bureau réglementation voirie
- Bureau technique

3 / Service Social :

- Bureau de l'action sociale
- Bureau de l'emploi et de l'apprentissage
- Bureau des affaires culturelles et sportives

DIRECTION DES MOYENS ET DE LA MAINTENANCE

1 / Service maintenance :

- Bureau de la maintenance de l'immobilier rural
- Bureau de la maintenance de l'immobilier urbain
- Bureau des cantines scolaires

2 / Service éclairage public :

- Bureau réseau urbain
- Bureau réseau rural

3 / Service parc et magasins :

- Bureau des magasins communaux
- Bureau des ateliers
- Bureau du parc communal

4 / Service régie réalisations :

- Section gros œuvre
- Section second œuvre

DIRECTION DES RESAUX DIVERS ET VOIRIES

1 / Service des réseaux :

- Bureau d'entretien des réseaux routiers urbains :

Section signalisation
Section réfection routes
Section assainissement

- Bureau d'entretien et réalisation pistes :

Section réalisation pistes
Section entretien pistes

2 / Service espaces verts :

Section entretien
Section pépinière

3 / Service nettoyage et ramassage des ordures ménagères :

- Bureau de ramassage des ordures ménagères :
 - Section urbaine
 - Section rurale
- Bureau de nettoyage des artères de la ville :
 - Section balayage
 - Section gestion de la décharge publique

DIRECTION DE L'URBANISME ET DES ETUDES

1 / Service urbanisme :

- Bureau de l'urbanisme et du contrôle
- Bureau des opérations foncières
- Bureau des études techniques

2 / Service planification et suivi des programmes :

- Bureau de la planification
- Bureau du suivi des opérations planifiées

3 / Service de police d'urbanisme :

- Bureau protection de l'environnement
- Bureau de la ville

Le Président de l'APC



Le Président de l'Assemblée Populaire
Commune de Tim-Ouzou

AGANA Hacene

Wilaya de Tizi-Ouzou

Daira de Tizi-Ouzou

Commune de Tizi-Ouzou

Arrêté n° 29/SSG/CTO du 8 novembre 2021 modifiant l'arrêté n° 28/SSG/CTO du 4 novembre 2021 relatif à la composante de la commission des marchés publics de la commune de Tizi-Ouzou.

La Présidente de l'Assemblée Populaire Communale de Tizi-Ouzou

- Vu l'ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003, modifiée et complétée, relative à la concurrence ;
- Vu la loi n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile et administrative ;
- Vu la loi n° 11-10 du 22 juin 2011, relative à la commune ;
- Vu la loi n° 12-07 du 21 février 2012, relative à la wilaya ;
- Vu le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public ;
- Vu le décret exécutif n° 97-268 du 21 juillet 1997, relatif à l'engagement et à l'exécution des dépenses publiques et délimitant les attributions et les responsabilités des ordonnateurs ;
- Vu l'arrêté n° 28/SSG/CTO du 7 novembre 2021, modifiant l'arrêté n° 27/SSG/CTO du 4 novembre 2021, relatif à la composante de la commission des marchés publics de la commune de Tizi-Ouzou.
- Vu l'arrêté n° 2342/DRAG/WTO du 7 novembre 2021 portant nomination de mademoiselle Tassadit GUETTAF en qualité de présidente de l'assemblée populaire communale de Tizi-Ouzou pour la période allant du 4 novembre 2021 jusqu'à la proclamation des résultats des élections locales du 27 novembre 2021, en remplacement de monsieur Saadi HADIBI ;
- Considérant la nécessité de procéder à l'actualisation de la commission des marchés publics de la commune de Tizi-Ouzou.

Sur proposition de monsieur le secrétaire général par intérim de la commune de Tizi-Ouzou

A r r ê t e

Article 1 : Le présent arrêté a pour objet de modifier, à compter du 4 novembre 2021, les dispositions de l'arrêté n° 28/SSG/CTO du 7 novembre 2021 relatif à la composante de la commission des marchés publics et-ce en ce qui concerne la composition de ses membres.

Article 2 : La commission des marchés publics de la commune de Tizi-Ouzou, citée à l'article 1 du présent arrêté, est composée des membres ci après :

Membres titulaires

Mlle	GUETTAF Tassadit	Présidente de l'APC	Président
Mr	LEKHEL Si Hacene	Président de la commission permanente	Membre
Mr	AOUCHE Boualem	Président de la commission permanente	Membre
Mr	KOURABA Mourad	Service technique de la commune de Tizi-Ouzou	Membre
Mr	BENELHADJ Mohand Tahar	Trésorier communal	Membre
Mme	KOUBA Sabiha	Contrôleur financier auprès de la commune de Tizi-Ouzou	Membre
Mr	LADJEL Slimane	SRE WTO	Membre
Mme	MAKHOLOUF Nadia	STP WTO	Membre
Mr	ASMA Mouloud	SEP WTO	Membre

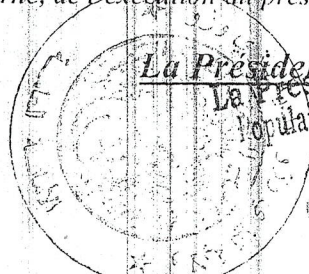
Membres suppléants

Mme	AKKACHE Taoues	Représentant du Président de l'A.P.C
Mme	CHEROUAK Baya ép. KHADIR	Représentante trésorier communal
Mme	HOCINE Fatima	Représentant contrôleur financier
Mme	SAHOUR Fatma	Représentante SEP
Mme	CHABANE Kahina	Représentant SRE
Mme	BOUGHANEM Nadia	Représentante STP
Mme	BELLAL Lila	Représentante Service technique de la commune de Tizi-Ouzou

Article 3 : Le secrétariat de la commission est assigné à Mesdames AIT OUAZZOU Nora et DJOUAHER Samira, fonctionnaires du service des marchés publics de la commune.

Article 4 : Messieurs / Le secrétaire général par intérim, le trésorier communal et le contrôleur financier auprès de la commune de Tizi-Ouzou sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté qui sera inséré au recueil des actes administratifs de la commune.

29 NOV 2021



La Présidente de l'Assemblée
Populaire Communale de Tizi-Ouzou
GUETTAF Tassadit

Wilaya de Tizi-Ouzou
Daïra de Tizi-Ouzou
Commune de Tizi-Ouzou

Arrêté n° 51 /SSG/CTO du 04 avril 2022 modifiant l'arrêté n° 32/SSG/CTO du 20 Mars 2022
relatif à la composante de la commission des marchés publics de la commune de Tizi-Ouzou.

Le Président de l'Assemblée Populaire Communale de Tizi-Ouzou

- Vu l'ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003, modifiée et complétée, relative à la concurrence ;
- Vu la loi n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile et administrative ;
- Vu la loi n° 11-10 du 22 juin 2011, relative à la commune ;
- Vu la loi n° 12-07 du 21 février 2012, relative à la wilaya ;
- Vu le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public ;
- Vu le décret exécutif n° 97-268 du 21 juillet 1997, relatif à l'engagement et à l'exécution des dépenses publiques et délimitant les attributions et les responsabilités des ordonnateurs ;
- Vu l'arrêté n° 32/SSG/CTO du 20 Mars 2022, modifiant l'arrêté n° 03/SSG/CTO du 22 Février 2022, relatif à la composante de la commission des marchés publics de la commune de Tizi-Ouzou
- Vu le procès verbal du 14 décembre 2021 portant installation de monsieur Hacene GANA dans ses fonctions en qualité de président de l'assemblée populaire communale de Tizi-Ouzou ;
- Considérant, en conséquence, de la nécessité de procéder à l'actualisation de la commission des marchés publics de la commune de Tizi-Ouzou.

Sur proposition de monsieur le secrétaire général par intérim de la commune de Tizi-Ouzou

A r r ê t e

Article 1 : Le présent arrêté a pour objet de modifier les dispositions de l'arrêté n° 32 du 20 mars 2022 relatif à la composante de la commission des marchés publics et-ce en ce qui concerne la composition de ses membres.

Article 2 : La commission des marchés publics de la commune de Tizi-Ouzou, citée à l'article 1 du présent arrêté, est composée des membres ci après :

Membres titulaires

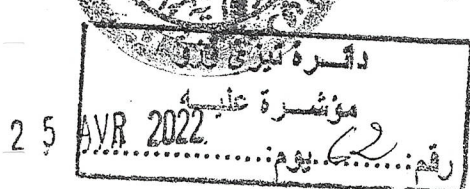
Mr	GANA Hacene	Président de l'APC	Président
Mr	DEBIANE Abdelkrim	Vice Président de l'APC	Membre
Mr	BOUTELDI Djamel	Vice Président de l'APC	Membre
Mr	DJABRI Samia	Chef de service planification et suivi des programmes CTO	Membre
Mr	BENELHADJ Mohand Tahar	Trésorier communal	Membre
Mr	TALMAT KADI Arezki	Représentant de la direction générale du budget (Contrôle financier auprès de la commune de TO)	Membre
Mr	LADJEL Slimane	SRE WTO	Membre
Mme	MAKHLOUF Nadia	STP WTO	Membre
Mr	ASMA Mouloud	SEP WTO	Membre
Mr	MOUSSOUNI Omar	SUC WTO	Membre

Membres suppléants

Mr	KADRI Hacene	Représentant du Président de l'A.P.C	
Mme	CHEROUAK Baya ép. KHADIR	Représentante trésorier communal	
Mme	HOCINE Fatima	Représentante contrôleur financier	
Mme	CHAHOUR Fatma	Représentante SEP	
Mme	CHABANE Kahina	Représentante SRE	
Mme	BOUGHANEM Nadia	Représentante STP	
Mme	BELLAL Lila	Représentante Service planification et suivi des programmes CTO	

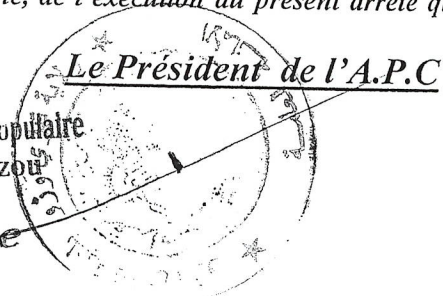
Article 3 : Le secrétariat de la commission est assigné à Mesdames TIARKAB Nouara et GUEDECHE Samia fonctionnaires du service des marchés publics de la commune.

Article 4 : Messieurs / Le secrétaire général par intérim, le trésorier communal et le contrôleur financier auprès de la commune de Tizi-Ouzou sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté qui sera inséré au recueil des actes administratifs de la commune.



Le Président de l'Assemblée Populaire
Communale de Tizi-Ouzou

GANA Hacene



Wilaya de Tizi-Ouzou
Daïra de Tizi-Ouzou
Commune de Tizi-Ouzou

D é c i s i o n n° 01/SSG/CTO du 17 Janvier 2021

Portant modification de la décision n° 03/SSG/CTO du 25/04/2019 relative à la composante de la commission permanente d'ouverture des plis et d'évaluation des offres de la commune de Tizi-Ouzou

Le Président de l'assemblée populaire communale de Tizi-Ouzou

- Vu l'ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003, modifiée et complétée, relative à la concurrence ;
- Vu la loi n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile et administrative ;
- Vu la loi n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;
- Vu la loi n° 11-10 du 22 juin 2011, relative à la commune ;
- Vu le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public ;
- Vu le décret exécutif n° 97-268 du 21 juillet 1997, relatif à l'engagement et à l'exécution des dépenses publiques et délimitant les attributions et les responsabilités des ordonnateurs ;
- Vu la décision n° 03/SSG/CTO 25/04/2019, relative à la composante de la commission communale d'ouverture des plis et d'évaluation des offres de la commune de Tizi-Ouzou ;
- Vu le procès verbal du 7 décembre 2017 portant installation de monsieur AIT MENGUELLET Abdelwahab dans ses fonctions en qualité de Président de l'assemblée populaire communale de Tizi-Ouzou ;
- Considérant la nécessité de procéder à l'actualisation de la commission permanente d'ouverture des plis et d'évaluation des offres de la commune de Tizi-Ouzou.

Sur proposition de monsieur le secrétaire général par intérim de la commune de Tizi-Ouzou

D e c i d e

Article 1: La présente décision a pour objet de modifier les dispositions de la décision n° 03/SSG/CTO du 25 avril 2019, relative à la commission communale d'ouverture des plis et d'évaluation des offres de la commune de Tizi-Ouzou, et ce en ce qui concerne la composition de ses membres.

Article 2: la composante de la commission permanente d'ouverture des plis et d'évaluation des offres de la commune de Tizi-Ouzou est constituée, après modification et réaménagement en deux composantes distinctes constituées des membres ci-après :

Budget communal :

Mr	FERROUDJ Mourad	Ingénieur d'état - Secrétaire Général	Président
Mr	SBAHI Mohammed	Administrateur Principal - Directeur de l'administration et Finances	Membre
Melle	LOUNAS Saliha	Technicien. Sup - Service de l'urbanisme et des études	Membre
Mme	KHIDER Nacera	Assistante Ingénieur - Service de l'urbanisme et des études	Membre
Mr	FELLAG Saïd	Ingénieur principal en informatique - Service des CNI et Passeports	Membre
Melle	BOULTACHE Kahina	Ingénieur d'état - Service des Marchés Publics	Membre

PCD + Fonctionnement :

Mr	AKSAS Djamel	Administrateur Principal -Directeur des réalisations, maintenance et moyens	Président
Mr	HAOUCHINE Mohamed	Ingénieur d'état – Chef de Service Eclairage Public	Membre
Mr	OUHEB Mohamed Saïd	Technicien. Sup - Service de l'urbanisme et des études	Membre
Mme	AGUERGOUR Karima	Ingénieur d'état - Service de l'urbanisme et des études	Membre
Mr	DJEBBARA Hamza	Technicien Sup en informatique- Cellule Informatique	Membre
Melle	TIGRINI Kahina	Attaché Communal - Service des Marchés Publics	Membre

Article 3 : Le secrétariat de la commission chargé du Budget Communal est assuré par HAROUN Saïda et LASHEB Fetta : fonctionnaires du service des Marchés Publics.

Article 4 : Le secrétariat de la commission chargé du PCD et Fonctionnement est assuré par SELIB Sekoura et DAHMANI Lamia : fonctionnaires du service des Marchés Publics.

Article 5 : Les dispositions de la présente décision entrent en vigueur à compter de sa date de signature.

Article 6 : Messieurs / Le secrétaire général par intérim de la commune, le trésorier communal et le contrôleur financier auprès de la commune de Tizi-Ouzou sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision qui prendra effet à compter de la date de sa signature.

Le Président de l'assemblée populaire communale

Président de l'assemblée Populaire
Communale de Tizi-Ouzou
ABDELRAHMAN ABDELRAHMAN

Wilaya de Tizi-Ouzou
Daira de Tizi-Ouzou
Commune de Tizi-Ouzou

D é c i s i o n n° 01/SMP/CTO du 14 Février 2022

Portant modification de la décision n° 01/SSG/CTO du 04 novembre 2021 relative à la composante de la commission permanente d'ouverture des plis et d'évaluation des offres de la commune de Tizi-Ouzou

La Présidente de l'assemblée populaire communale de Tizi-Ouzou

- Vu l'ordonnance n° 03.-03 du 19 juillet 2003, modifiée et complétée, relative à la concurrence ;
- Vu la loi n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile et administrative ;
- Vu la loi n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;
- Vu la loi n° 11-10 du 22 juin 2011, relative à la commune ;
- Vu le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public ;
- Vu le décret exécutif n° 97-268 du 21 juillet 1997, relatif à l'engagement et à l'exécution des dépenses publiques et délimitant les attributions et les responsabilités des ordonnateurs ;
- Vu la Décision n° 01/SSG/CTO du 17 janvier 2021 relative à la composante de la commission permanente d'ouverture des plis et d'évaluation des offres de la commune de Tizi-Ouzou ;
- Vu le procès verbal du 14 décembre 2021 portant installation de monsieur Hacene GANA dans ses fonctions en qualité de président de l'assemblée populaire communale de Tizi-Ouzou ;
- Considérant la nécessité de procéder à l'actualisation de la commission permanente d'ouverture des plis et d'évaluation des offres de la commune de Tizi-Ouzou.

Sur proposition de monsieur le secrétaire général par intérim de la commune de Tizi-Ouzou

D e c i d e

Article 1 : La présente décision a pour objet de modifier les dispositions de la décision n° 01/SSG/CTO du 04 novembre 2021, relative à la commission communale d'ouverture des plis et d'évaluation des offres de la commune de Tizi-Ouzou, et-ce par la spécification de son mode de fonctionnement.

Article 2 : la composante de la commission permanente d'ouverture des plis et d'évaluation des offres de la commune de Tizi-Ouzou est constituée des membres ci-après :

Budget communal :

Mr	DJEBBARA Hamza	Technicien Supérieur en informatique- cellule Informatique	Président
Mme	LABBACI Naima	Comptable Principal- Service Budget	Membre
Mr	OUAHAB Med Saïd	T.S en GTU - Service planification et suivi des programmes	Membre
Mr	ARAB Mohammed	T.S en GTU - Service planification et suivi des programmes	Membre
Mme	OUAGUENOUNI Nassima	Ingénieur d'état- Service planification et suivi des programmes	Membre
Melle	ANNANE Ibtissem	Technicien Supérieur en informatique- Service des Marchés	Membre
Mlle	BENSALEM Hassiba	Agent d'administration- Service Finances	Membre
Mme	IKHLIF Malika	Attache Communal- Service Finances	Membre

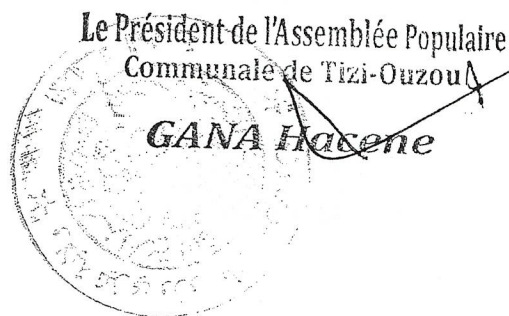
- De demander, par écrit, par le biais du service contractant, à l'opérateur économique retenu provisoirement dont l'offre financière globale ou dont un ou plusieurs prix de son offre financière paraissent anormalement bas, par rapport à un référentiel des prix, les justificatifs et les précisions jugées utiles. Après avoir vérifié les justifications fournies, elle propose au service contractant de rejeter cette offre si elle juge que la réponse du soumissionnaire n'est pas justifiée au plan économique ;
- De proposer au service contractant rejeter l'offre financière de l'opérateur économique retenu provisoirement, jugée excessive par rapport à un référentiel des prix ;
- De restituer, sans être ouverts, par le biais du service contractant, les plis financiers correspondant aux candidatures ou aux offres techniques éliminées, le cas échéant.

III – Le quorum de la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres se présente comme suit :

- La commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, lors de la séance d'ouverture des plis, se réunit valablement que soit le nombre des membres présents ;
- La commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, lors de la séance d'évaluation des offres, se réunit en présence des deux tiers (2/3) des membres.

Article 6 : Messieurs / Le secrétaire général par intérim de la commune, le trésorier communal et le contrôleur financier auprès de la commune de Tizi-Ouzou sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

Le Président de l'APC



- Consultation des Dépenses :

N° Compte	Nature de Dépense	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
60	Denrées et Fournitures	383 793 396,82	224 744 905,87	103 456 011,20	121 288 894,67
61	Travaux et Services Extérieurs	391 726 447,53	282 135 154,79	164 226 224,59	117 908 930,20
62	Frais de Gestion Générale	119 177 371,99	57 612 666,58	42 776 517,39	14 836 149,19
63	Frais de Personnel	1 155 611 509,42	1 075 491 202,37	535 768 044,58	539 723 157,79
64	Impôts et Taxes	260 000,00	34 355,00	34 355,00	0,00
65	Frais Financiers	0,00	0,00	0,00	0,00
66	Allocations et Subventions	164 951 649,66	160 656 649,66	100 876 962,39	59 779 687,27
67	Participations et Contingents	80 296 173,58	80 296 173,58	80 296 173,58	0,00
69	Charges Exceptionnelles	44 909 517,29	19 914 019,85	10 707 584,76	9 206 435,09
82	Charges Antérieures	67 389 901,76	56 766 927,65	56 766 927,65	0,00
83	Prélèvement	527 146 027,08	527 146 027,08	527 146 027,08	0,00
	Total des dépenses	2 935 261 995,13	2 484 798 082,43	1 622 054 828,22	862 743 254,21

Année Budgétaire: 2021

- Consultation Des Recettes :

N° Compte	Nature de Recette	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
70	Produits de l'Exploitation	2 001 000,00	2 130 700,00	2 130 700,00	0,00
71	Produits Domaniaux	15 377 802,12	12 513 946,45	9 279 015,27	3 234 931,18
72	Recouvrement ,Subventions et Participation	196 168 814,50	198 818 953,96	198 818 953,96	0,00
73	Réduction de Charges	0,00	0,00	0,00	0,00
74	Attributions du C.G.S.C.L	158 276 854,00	158 276 854,00	158 276 854,00	0,00
75	Impôts Indirectes	141 577 883,00	182 465 309,36	182 465 309,36	0,00
76	Impôts Directs	1 317 318 970,00	1 532 330 233,80	1 532 330 233,80	0,00
77	Produits Financiers	0,00	0,00	0,00	0,00
79	Produits Exceptionnels	4 512 741,13	4 514 296,72	4 514 296,72	0,00
82	Produits Antérieurs	1 100 027 930,38	1 087 064 653,39	1 087 064 653,39	0,00
	Total des recettes	2 935 261 995,13	3 178 114 947,68	3 174 880 016,50	3 234 931,18

Consultation des Dépenses :

N° Article	Nature de Dépense	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
060	Déficit reporté	27 672 050,72	27 672 050,72	27 672 050,72	0,00
105	Subventions-Reversement	1 318 613,38	1 318 613,38	0,00	1 318 613,38
133	Frais d'études et de recherches	317 506 615,37	315 639 295,37	291 989 680,00	23 649 615,37
160	Remboursement d'emprunts	0,00	0,00	0,00	0,00
240	Acquisition d'immeubles	0,00	0,00	0,00	0,00
241+242	Acquisition de meubles et gros matériel	203 522 085,17	181 680 085,17	37 150 255,53	144 529 829,64
280	Travaux neufs	2 629 533 762,77	2 546 626 776,97	600 407 992,31	1 946 218 784,66
281+285	Grosses réparations et reconstructions	614 580 807,52	581 526 807,52	228 820 428,55	352 706 378,97
	Total des dépenses	3 794 133 934,93	3 654 463 629,13	1 186 040 407,11	2 468 423 222,02

- Consultation Des Recettes :

N° Article	Nature de Recette	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
060	Excédent reporté	2 792 524 712,76	2 792 524 712,76	2 792 524 712,76	0,00
100	Prélèvement sur recettes de fonctionnement	527 146 027,08	527 146 027,08	527 146 027,08	0,00
103	Dons et legs	0,00	0,00	0,00	0,00
105	Subventions	474 463 195,09	334 792 889,29	117 171 168,13	217 621 721,76
160	Produits des emprunts	0,00	0,00	0,00	0,00
170	Bénifice des unités économiques communales	0,00	0,00	0,00	0,00
230	Indemnités de sinistres	0,00	0,00	0,00	0,00
240	Aliénations d'immeubles	0,00	0,00	0,00	0,00
241+242	Aliénations de mobiliers et gros matériel	0,00	0,00	0,00	0,00
	Total des recettes	3 794 133 934,93	3 654 463 629,13	3 436 841 907,97	217 621 721,76

Annexe N° 7

Année Budgétaire:

2022

Consultation Des Recettes:

N° Article	Nature de Recette	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
060	Excédent reporté	2 266 927 383,01	2 265 054 488,57	2 265 054 488,57	0,00
100	Prélèvement sur recettes de fonctionnement	880 726 126,31	880 726 126,31	880 726 126,31	0,00
103	Donations et legs	0,00	0,00	0,00	0,00
105	Subventions	410 974 162,28	300 792 302,82	97 423 569,37	203 368 733,45
160	Produits des emprunts	0,00	0,00	0,00	0,00
170	Bénéfice des unités économiques communales	0,00	0,00	0,00	0,00
230	Indemnités de sinistres	0,00	0,00	0,00	0,00
240	Aliénations d'immeubles	0,00	0,00	0,00	0,00
241+242	Aliénations de mobiliers et gros matériel	0,00	0,00	0,00	0,00
Total des recettes		3 558 627 671,60	3 446 572 917,70	3 243 204 184,25	203 368 733,45

Consultation des Dépenses :

N° Article	Nature de Dépense	Prévision (Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
060	Déficit reporté	14 252 987,71	14 252 987,71	14 252 987,71	0,00
105	Subventions-Reversement	3 191 507,82	3 191 507,82	0,00	3 191 507,82
133	Frais d'études et de recherches	375 184 595,37	373 327 595,37	200 000 000,00	173 327 595,37
160	Remboursement d'emprunts	0,00	0,00	0,00	0,00
240	Acquisition d'immeubles	0,00	0,00	0,00	0,00
241+242	Acquisition de meubles et gros matériel	349 758 703,83	327 347 402,29	42 507 252,00	284 840 150,29
280	Travaux neufs	1 796 657 302,52	1 732 910 950,08	478 041 130,38	1 254 869 819,70
281+285	Grosses réparations et reconstructions	1 019 582 574,35	995 542 474,43	128 897 866,11	866 644 608,32
Total des dépenses		3 558 627 671,60	3 446 572 917,70	863 699 236,20	2 582 873 681,50

Consultation des Dépenses :

N° Compte	Nature de Dépense	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
60	Denrées et Fournitures	444 552 934,05	304 154 960,17	172 790 548,69	131 364 411,48
61	Travaux et Services Extérieurs	404 884 194,68	301 023 930,25	186 610 081,48	114 413 848,77
62	Frais de Gestion Générale	159 224 262,73	95 548 630,97	80 191 015,44	15 357 615,53
63	Frais de Personnel	1 261 135 685,27	1 140 627 405,47	609 716 269,76	530 911 135,71
64	Impôts et Taxes	260 000,00	41 075,00	41 075,00	0,00
65	Frais Financiers	0,00	0,00	0,00	0,00
66	Allocations et Subventions	217 647 876,13	188 072 476,13	135 627 968,86	52 444 507,27
67	Participations et Contingents	142 680 436,37	142 680 436,37	142 680 436,37	0,00
69	Charges Exceptionnelles	56 154 691,41	31 974 414,93	3 043 299,98	28 931 114,95
82	Charges Antérieures	44 688 396,07	21 635 554,69	21 635 554,69	0,00
83	Prélèvement	880 726 126,31	880 726 126,31	880 726 126,31	0,00
	Total des dépenses	3 611 954 603,02	3 106 485 010,29	2 233 062 376,58	873 422 633,71

Consultation Des Recettes:

N° Compte	Nature de Recette	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
70	Produits de l'Exploitation	2 510 000,00	3 368 000,00	3 368 000,00	0,00
71	Produits Domaniaux	15 198 824,92	16 477 486,59	14 380 625,94	2 096 860,65
72	Recouvrement ,Subventions et Participation	344 157 304,55	345 100 453,01	345 100 453,01	0,00
73	Réduction de Charges	0,00	0,00	0,00	0,00
74	Attributions du C.G.S.C.L	0,00	0,00	0,00	0,00
75	Impôts Indirectes	169 034 589,00	196 446 246,21	196 446 246,21	0,00
76	Impôts Directs	1 518 088 770,00	1 439 585 604,35	1 439 585 604,35	0,00
77	Produits Financiers	0,00	0,00	0,00	0,00
79	Produits Exceptionnels	6 904 995,09	8 400 157,85	8 400 157,85	0,00
82	Produits Anterieurs	1 556 060 119,46	1 556 060 119,46	1 555 394 945,64	665 173,82
	Total des recettes	3 611 954 603,02	3 565 438 067,47	3 562 676 033,00	2 762 034,47

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
82	Charges Antérieures	67 389 901,76	56 766 927,65	56 766 927,65	0,00

liste des Articles:

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
820	Déficit Reporté	0,00	0,00	0,00	0,00
826	Charges sur Exercices Antérieurs	67 389 901,76	56 766 927,65	56 766 927,65	0,00
828	Dégrèvement et Réduction et Admission en non valeur	0,00	0,00	0,00	0,00
		67 389 901,76	56 766 927,65	56 766 927,65	0,00

Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
60	Dépenses et Fournitures	383 793 396,82	224 744 905,87	103 456 011,20	121 288 894,67

des Articles:

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
600	Produits pharmaceutiques	200 000,00	0,00	0,00	0,00
601	Alimentation	175 746 110,25	153 246 110,25	66 622 053,77	86 624 056,48
602	Habillement	12 400 000,00	0,00	0,00	0,00
603	Carburant	3 000 000,00	0,00	0,00	0,00
604	Combustibles	1 500 000,00	999 784,57	999 784,57	0,00
605	Fournitures pour l'Entretien des Bâtiments	19 037 118,25	11 337 700,25	2 305 625,00	9 032 075,25
606	Fournitures de Voirie	55 000 000,00	11 447 800,00	0,00	11 447 800,00
607	Fournitures Scolaires	22 141 816,32	12 901 816,32	9 542 610,00	3 359 206,32
608	Impressions, Reliures et Fournitures de Bureau	31 310 000,00	13 705 362,96	8 281 135,66	5 424 227,30
609	Autres Fournitures	63 458 352,00	21 106 331,52	15 704 802,20	5 401 529,32
		383 793 396,82	224 744 905,87	103 456 011,20	121 288 894,67

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
61	Travaux et Services Extérieurs	391 726 447,53	282 135 154,79	164 226 224,59	117 908 930,20

Saisie des Articles:

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
610	Loyers et Charges Locatives	100 000,00	0,00	0,00	0,00
611	Entretien et Réparation à l'Entreprise	257 571 447,53	199 981 814,88	87 859 582,84	112 122 232,04
612	Acquisition du Petit Matériel et Outillage	11 105 000,00	3 303 000,00	0,00	3 303 000,00
613	Electricité- Eau-Gaz	116 250 000,00	77 031 381,27	76 366 641,75	664 739,52
614	Primes d'assurances, Meubles et Immeubles	6 700 000,00	1 818 958,64	0,00	1 818 958,64
619	Autres Frais pour Biens Meubles et Immeubles	0,00	0,00	0,00	0,00
		391 726 447,53	282 135 154,79	164 226 224,59	117 908 930,20

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
62	Frais de Gestion Générale	119 177 371,99	57 612 666,58	42 776 517,39	14 836 149,19

Saisie des Articles:

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
620	Indemnités de Fonctions aux Membres de l'Exécutif Communal	35 000 000,00	24 398 708,39	24 286 208,39	112 500,00
621	Frais de Mission	600 000,00	12 800,00	6 300,00	6 500,00
622	Frais de gestion de receveur	0,00	0,00	0,00	0,00
623	Documentation Générale	2 000 000,00	0,00	0,00	0,00
624	Frais de PTT	5 500 000,00	1 001 000,00	1 001 000,00	0,00
625	Frais d'Actes et de Contentieux	9 700 000,00	5 037 492,72	1 218 000,00	3 819 492,72
626	Fêtes et Cérémonies	5 100 000,00	3 282 920,00	3 182 920,00	100 000,00
627	Frais de Transport	41 621 038,97	23 879 745,47	13 082 089,00	10 797 656,47
628	Assurances Responsabilités Civiles	1 500 000,00	0,00	0,00	0,00
629	Dépenses Imprévues	18 156 333,02	0,00	0,00	0,00
		119 177 371,99	57 612 666,58	42 776 517,39	14 836 149,19

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
63	Frais de Personnel	1 155 611 509,42	1 075 491 202,37	535 768 044,58	539 723 157,79

Saisie des Articles:

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
630	Rémunération du Personnel Permanent	649 298 302,09	611 340 066,76	280 317 639,16	331 022 427,60
631	Rémunération du Personnel Temporaire	179 146 542,74	160 089 430,91	133 032 003,23	27 057 427,68
632	Rémunération Diverses	3 150 000,00	2 335 100,00	2 335 100,00	0,00
635	Charges Sociales	324 016 664,59	301 726 604,70	120 083 302,19	181 643 302,51
		1 155 611 509,42	1 075 491 202,37	535 768 044,58	539 723 157,79

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
64	Impôts et Taxes	260 000,00	34 355,00	34 355,00	0,00

Saisie des Articles:

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
640	Impôt sur les Traitements et Salaires (VF)	0,00	0,00	0,00	0,00
649	Autres Impôts et Taxes	260 000,00	34 355,00	34 355,00	0,00
		260 000,00	34 355,00	34 355,00	0,00

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
65	Frais Financiers	0,00	0,00	0,00	0,00

Saisie des Articles:

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
650	Intérêts	0,00	0,00	0,00	0,00
651	Charges des Services à comptabilité distincte et Sans Personnalité Morale	0,00	0,00	0,00	0,00
659	Autres Frais Financiers	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réali
66	Allocations et Subventions	164 951 649,66	160 656 649,66	100 876 962,39	59 779 687,2

Saisie des Articles:

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
660	Encouragement aux lettres, aux arts et aux sciences	0,00	0,00	0,00	0,00
661	Instruction Publique, Bourses et Prix	3 600 000,00	0,00	0,00	0,00
662	Encouragement au Développement Economique	0,00	0,00	0,00	0,00
663	Subventions et Diverses Institutions	107 964 606,66	107 964 606,66	62 106 962,39	45 857 644,27
664	Primes et Secours	46 778 317,00	46 083 317,00	38 770 000,00	7 313 317,00
665	Protection Sociales des Aveugles	1 738 598,00	1 738 598,00	0,00	1 738 598,00
666	Aides Sociales aux Personnes âgées	4 870 128,00	4 870 128,00	0,00	4 870 128,00
667	Affectations Spéciales de Dotation	0,00	0,00	0,00	0,00
669	Autres Allocations et Subventions	0,00	0,00	0,00	0,00
		164 951 649,66	160 656 649,66	100 876 962,39	59 779 687,27

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
67	Participations et Contingents	80 296 173,58	80 296 173,58	80 296 173,58	0,00

analyse des Articles: _____

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
670	Participation au Fonds de Garantie des Impôts Directs	28 753 557,06	28 753 557,06	28 753 557,06	0,00
671	Participation à la Charge Intercommunale	0,00	0,00	0,00	0,00
672	Cotisations Communales	0,00	0,00	0,00	0,00
679	Autres Participations et Prestations au Bénéfice de tiers	51 542 616,52	51 542 616,52	51 542 616,52	0,00
		80 296 173,58	80 296 173,58	80 296 173,58	0,00

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
69	Charges Exceptionnelles	44 909 517,29	19 914 019,85	10 707 584,76	9 206 435,09

analyse des Articles: _____

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
690	Remboursement trop perçu	0,00	0,00	0,00	0,00
691	Subventions exceptionnelles versées par la commune	0,00	0,00	0,00	0,00
699	Charges exceptionnelles	44 909 517,29	19 914 019,85	10 707 584,76	9 206 435,09
		44 909 517,29	19 914 019,85	10 707 584,76	9 206 435,09

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
71	Produits Domaniaux	15 377 802,12	12 513 946,45	9 279 015,27	3 234 931,18

liste des Articles: _____

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
710	Vente de Récolte	0,00	0,00	0,00	0,00
711	Location des immeubles, Mobiliers et Matériels	4 537 802,12	4 537 802,12	1 302 870,94	3 234 931,18
712	Droits de voirie, Place, Stationnement	9 540 000,00	6 792 044,33	6 792 044,33	0,00
713	Concession dans les Cimetières	0,00	0,00	0,00	0,00
719	Autres Produits Domaniaux	1 300 000,00	1 184 100,00	1 184 100,00	0,00
		15 377 802,12	12 513 946,45	9 279 015,27	3 234 931,18

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
72	Recouvrement ,Subventions et Participation	196 168 814,50	198 818 953,96	198 818 953,96	0,00

liste des Articles: _____

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
720	Recouvrements sur Fonds de Compensation des Allocations Familiales et des Prestations en Espèces	0,00	0,00	0,00	0,00
721	Participation à l'aide Sociale	2 280 000,00	1 630 000,00	1 630 000,00	0,00
722	Bonification d'Intérêt	0,00	0,00	0,00	0,00
723	Subvention de l'Etat et autres Collectivités Publiques	193 368 814,50	193 368 814,50	193 368 814,50	0,00
729	Autres Recouvrements et Subventions et Participations	520 000,00	3 820 139,46	3 820 139,46	0,00
		196 168 814,50	198 818 953,96	198 818 953,96	0,00

liste des Sous-Articles: _____

N° Sous Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
7230	Subvention pour les écoles primaires	0,00	0,00	0,00	0,00
7231	Incidence Financière des Augmentations des Salaires	0,00	0,00	0,00	0,00
7239	Autres	193 368 814,50	193 368 814,50	193 368 814,50	0,00
		193 368 814,50	193 368 814,50	193 368 814,50	0,00

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
73	Réduction de Charges	0,00	0,00	0,00	0,00

Saisie des Articles: _____

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
730	Travaux Effectués en Régie	0,00	0,00	0,00	0,00
739	Autres Réductions de charges	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
74	Attributions du C.G.S.C.L	158 276 854,00	158 276 854,00	158 276 854,00	0,00

Saisie des Articles: _____

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
740	Attribution de Péréquation	0,00	0,00	0,00	0,00
741	Allocations aux Personnes Agées	0,00	0,00	0,00	0,00
749	Autres Attributions	158 276 854,00	158 276 854,00	158 276 854,00	0,00
		158 276 854,00	158 276 854,00	158 276 854,00	0,00

Saisie des Sous-Articles: _____

N° Sous Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
7400	Dotation de Services Publics	0,00	0,00	0,00	0,00
7401	Dotation de Péréquation	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
75	Impôts Indirectes	141 577 883,00	182 465 309,36	182 465 309,36	0,00

isie des Articles: _____

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
750	TVA	120 364 883,00	149 825 162,71	149 825 162,71	0,00
751	Taxe d'Abattage (Taxe Sanitaire sur les Viandes)	0,00	0,00	0,00	0,00
752	Taxe sur les Spectacles	0,00	0,00	0,00	0,00
753	Taxe sur les Jeux de Hasard	0,00	0,00	0,00	0,00
754	Taxe de Séjour	1 000,00	321 200,00	321 200,00	0,00
755	Droit de Fêtes	1 200 000,00	1 155 000,00	1 155 000,00	0,00
759	Autres Impôts Indirects	20 012 000,00	31 163 946,65	31 163 946,65	0,00
		141 577 883,00	182 465 309,36	182 465 309,36	0,00

isie des Sous-Articles: _____

N° Sous Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
7590	Droit sur le Permis de Construire	20 000 000,00	31 163 946,65	31 163 946,65	0,00
7591	Taxe Spéciale sur les Affiches et Plaques Professionnelles	1 000,00	0,00	0,00	0,00
7592	Taxe Spéciale sur les Permis Immobiliers	11 000,00	0,00	0,00	0,00
7593	Taxe liées à la Protection de l'Environnement	0,00	0,00	0,00	0,00
		20 012 000,00	31 163 946,65	31 163 946,65	0,00

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
76	Impôts Directs	1 317 318 970,00	1 532 330 233,80	1 532 330 233,80	0,00

analyse des Articles: _____

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
760	Taxe Foncière	34 102 563,00	91 497 710,33	91 497 710,33	0,00
761	Taxe d'Assainissement	0,00	0,00	0,00	0,00
762	Taxe sur Activité Professionnelle	1 093 113 101,00	1 217 155 765,37	1 217 155 765,37	0,00
763	Part Communale sur le Versement Forfaitaire et Impôt sur les Traitements et Salaires	1 000,00	0,00	0,00	0,00
769	Autres Impôts Directs	190 102 306,00	223 676 758,10	223 676 758,10	0,00
		1 317 318 970,00	1 532 330 233,80	1 532 330 233,80	0,00

analyse des Sous-Articles: _____

N° Sous Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
7690	Impôt Forfaitaire Unique	0,00	0,00	0,00	0,00
7691	Impôt sur le Revenu Global (catégorie foncier)	190 102 306,00	223 676 758,10	223 676 758,10	0,00
		190 102 306,00	223 676 758,10	223 676 758,10	0,00

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
77	Produits Financiers	0,00	0,00	0,00	0,00

analyse des Articles: _____

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
770	Revenu des Titres et Rentes	0,00	0,00	0,00	0,00
771	Intérêt de Prêts et Créances	0,00	0,00	0,00	0,00
772	Produits des Services à Comptabilité Distincte et sans Personnalité Morale	0,00	0,00	0,00	0,00
779	Autres Produits Financiers	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
79	Produits Exceptionnels	4 512 741,13	4 514 296,72	4 514 296,72	0,00

analyse des Articles: _____

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
790	Subventions Exceptionnelles du Service des Fonds Communs	4 512 741,13	4 514 296,72	4 514 296,72	0,00
799	Autres Produits Exceptionnels	0,00	0,00	0,00	0,00
		4 512 741,13	4 514 296,72	4 514 296,72	0,00

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
82	Produits Antérieurs	1 100 027 930,38	1 087 064 653,39	1 087 064 653,39	0,00

Saisie des Articles: _____

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
820	Excédents Reportés	1 086 658 010,31	1 086 658 010,31	1 086 658 010,31	0,00
827	Produits sur Exercices Antérieurs	13 369 920,07	406 643,08	406 643,08	0,00
829	Mandats Annulés par Déchéance Quadriennale	0,00	0,00	0,00	0,00
		1 100 027 930,38	1 087 064 653,39	1 087 064 653,39	0,00

N° Compte	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Reste à Réaliser
70	Produits de l'Exploitation	2 001 000,00	2 130 700,00	2 130 700,00	0,00

sie des Articles: _____

N° Article	Intitulé	Prévision(Crédit ouvert au BP+OCA+AS)	Fixation	Réalisation	Ecart
700	Vente de Produits ou de Services	1 000,00	352 700,00	352 700,00	0,00
701	Expéditions Administratives	2 000 000,00	1 778 000,00	1 778 000,00	0,00
702	Services Payés au Personnel	0,00	0,00	0,00	0,00
703	Droits de Visite et Poinçonnage	0,00	0,00	0,00	0,00
704	Redevances Accessoires des Abattoirs	0,00	0,00	0,00	0,00
705	Taxes Funéraires	0,00	0,00	0,00	0,00
709	Autres Produits d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00
		2 001 000,00	2 130 700,00	2 130 700,00	0,00

LA TABLES DES MATIERES

Table des matières

Remercîments

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Résumé

INTRODUCTION GÉNÉRALE	01
CHAPITRE I : Les fondements théoriques du contrôle budgétaire	
Introduction du chapitre I	07
SECTION 1 : Du contrôle au contrôle budgétaire	07
1. Le contrôle : Consistance théorique	07
1.1. Définition du concept « contrôle »	08
1.2 Les types de contrôle	09
1.2.1 Le contrôle préventif	09
1.2.2 Le contrôle en temps réel	09
1.2.3 1.2.3 Le contrôle rétroactif	09
1.3 Les formes de contrôle	09
1.3.1. Selon l'objet de contrôle	09
1.3.2. Selon l'origine des intervenants	10
2. Le contrôle budgétaire et sa portée sur la gestion des organisations	10
2.1 Le budget : Définition	10
2.2 Les différents types des budgets	12
2.2.1 Les budgets élaborés dans les entreprises	12
2.2.1.1 Le budget des ventes	12
2.2.1.2 Le Budget de production	12
2.2.1.3 Le Budget des approvisionnements	12
2.2.1.4 Le Budget des investissements	13
2.2.1.5 Le Budget de trésorerie	13
2.2.2 Les budgets élaborés dans les administrations	13

2.2.2.1 Le budget de fonctionnement-----	13
2.2.2.2 Le budget d'équipement et d'investissement -----	13
2.2.2.3 Le budget de la dette publique-----	14
2.2.2.4 Budget de recherche et développement -----	14
2.2.2.5 Le budget de sécurité sociale -----	14
SECTION 2 : Le contrôle budgétaire comme outil de contrôle de gestion -----	15
1. Le contrôle de gestion : Définition-----	15
1.1 Les objectifs du contrôle de gestion-----	16
1.2 Les missions du contrôle de gestion -----	17
1.3 L'évolution des objectifs du contrôle de gestion dans le temps -----	18
1.4 Les outils du contrôle de gestion -----	18
1.4.1 La comptabilité de gestion (Analytique) -----	19
1.4.2 La comptabilité financière-----	19
1.4.3 Le tableau de bord -----	19
1.4.3.1 Les tableaux de bord de gestion -----	20
1.4.3.2 Le tableau de bord prospectif-----	20
1.4.4 Le reporting -----	20
1.4.5 La gestion prévisionnelle -----	21
1.4.6 Le contrôle budgétaire-----	21
1.4.7 Benchmarking-----	21
2. Le contrôle budgétaire : Définition -----	22
2.1 Les caractéristiques du contrôle budgétaire -----	23
2.1.1 Le contrôle budgétaire est une composante de gestion -----	23
2.1.2. Le contrôle budgétaire est un type de contrôle rétrospectif -----	23
2.1.3. Le contrôle budgétaire informe les responsables sur le budget de réalisation des budgets -----	23
2.2 Les fonctions du contrôle budgétaire -----	23
2.2. 1. La prévision -----	24
2.2.1.1 La prévision d'activité -----	24
2.2.1.2 L'élaboration des budgets -----	24
2.2.1.3 Le suivi stratégique -----	24

2.2.2 La gestion des ressources -----	24
2.3 Les principes du contrôle budgétaire -----	24
2.2.3 L'évolution -----	24
2.3 Les principes du contrôle budgétaire -----	25
2.4 Le rôle du contrôle budgétaire -----	26
2.5 Les objectifs du contrôle budgétaire -----	26
2.6 Les limites du contrôle budgétaire -----	27
SECTION 3 :La gestion budgétaire, démarche de mise en œuvre et ses finalités -----	28
1. Généralités sur la gestion budgétaire-----	28
1.1 Définition et rôle de la gestion budgétaire-----	29
1.1.1 La gestion budgétaire : Définition -----	29
1.1.2 Rôle de la gestion budgétaire -----	30
1.2 Système de la gestion budgétaire-----	30
1.2.1 Acteurs impliqués dans la gestion budgétaire-----	30
1.2.1.1 La direction générale -----	31
1.2.1.2 Les contrôleurs de gestion-----	31
2 Démarche et mécanisme de la gestion budgétaire -----	31
2.1 Phase de prévision -----	32
2.2 Phase de budgétisation-----	32
2.3 Phase de contrôle budgétaire -----	32
3 Conditions d'efficacité et limites de la gestion budgétaire-----	32
3.1 Conditions d'efficacité-----	32
3.1.1 La réelle implication de la direction générale-----	33
3.1.2 L'adhésion du personnel -----	33
3.2 Limites de gestion budgétaire -----	33
Conclusion du chapitre I -----	34

CHAPITRE II : Le contrôle budgétaire au cœur de la performance

Introduction du chapitre II -----	36
SECTION 1 : la place de la performance dans le contrôle budgétaire -----	37
1. La performance : Essai de définition-----	37
2. La typologie de la performance-----	38
2.1 La performance organisationnelle-----	38
2.2 La performance économique-----	39
2.3. La performance financière-----	39
2.4 La performance stratégique-----	39
2.5 La performance concurrentielle-----	39
2.6 La performance humaine-----	40
3. Les concepts clés de la performance-----	41
3.1 L'économie-----	41
3.2 L'efficacité-----	41
3.3 L'efficience-----	42
3.4 La pertinence-----	42
3.5 La rentabilité-----	42
3.6 La productivité-----	42
4. Mesurer la performance par les indicateurs-----	43
4.1 Les indicateurs de la performance-----	43
4.1.2 Indicateurs de pilotage et indicateurs de reporting-----	44
4.1.1 Indicateurs de résultat et indicateurs de suivi-----	44
4.2 Les qualités d'un indicateur de performance-----	45
4.3 Construction d'un indicateur de performance-----	45
4.4 Catégories des indicateurs de performance-----	46
4.4.1 Des indicateurs de résultats financiers-----	46
4.4.2 Des indicateurs de satisfaction des clients-----	46
4.4.3 Des indicateurs liés aux processus internes-----	46
4.3 Des indicateurs liés aux processus internes-----	46
SECTION 2 :Le champ d'application du contrôle budgétaire (Entreprises-Organismes publiques administrations publiques) -----	47
1. Le Contrôle Budgétaire est un outil de mesure de la performance des organisations-----	47
1.1 Le contrôle budgétaire dans l'organisation-----	47

1.2 La pratique du contrôle budgétaire au sein des organisations -----	47.
2. Le lien entre le contrôle budgétaire et la performance des organisations -----	48
3. Evolution de la pratique du contrôle budgétaire dans les organisations -----	49.
3.1 Le budget traditionnel -----	49
3.2 Le contrôle par les activités -----	50
3.3 Les budgets flexibles -----	50
3.4 Approche basée sur les performances -----	50
3.5 Technologie et Automatisation -----	50
3.6 Gestion Axée sur la Valeur -----	50
3.7 Budgets Basés sur les Données -----	51
4. Spécificités du contrôle budgétaire appliqué au sein des organisations publiques -----	51
4.1 Transparence et reddition des comptes -----	51
4.2 Pression budgétaire -----	52
4.3 Processus politique -----	52
4. 4 Objectifs multiples -----	52
4. 5 Longévité et stabilité -----	52
4. 6 Processus de prise de décision complexe -----	52
4. 7 Contrôle politique et citoyen -----	52
SECTION 3 : De la transférabilité des outils du contrôle budgétaire au sein des	
administrations publiques -----	53
1. La notion de la performance et son essence dans les organisations publiques -----	53
1.1 Définition de la performance publique -----	54
1.1.1 La responsabilisation -----	54
1.1.2. Transparence -----	54
1.2 La performance de la gestion publique se définit notamment selon trois axes -----	55
1.2.1 L'impact ou résultat final de l'action des administrations -----	55
1.2.2 La qualité du service apporté à l'utilisateur -----	55
1.2.3 L'efficience -----	56
2. La mesure et l'évaluation de la performance -----	57
3. Les indicateurs comme outil de mesure des objectifs et de la performance -----	58
4. La transférabilité des outils de contrôle budgétaire au sein des administrations publiques -----	58
4.1. Contexte législatif et réglementaire -----	58
4.2. Standardisation -----	58
4.3. Formation et compétences -----	58

4.4. Technologies de l'information	59
4.5. Partage de bonnes pratiques	59
4.6. Pilotage progressif	59
4.7. Évaluation continue	59
Conclusion du chapitre II	59

CHAPITRE III : Le contrôle budgétaire au sein des collectivités territoriales : Référence à l'Algérie

Introduction du chapitre III	61
SECTION 1 : Les collectivités territoriales en Algérie et leurs missions : Cas des communes...	61
1. Les collectivités publiques territoriales en Algérie au service du développement et de l'intérêt général	61
1.1 Des missions des collectivités territoriales. Cas de la commune	62
1.2 Les principales missions de la commune	63
2 De la Wilaya et ses missions	64
2.1 Organisation de la wilaya	64
2.1.1 Organe délibérant : L'Assemblée Populaire de Wilaya (APW)	64
2.1.2. Organe exécutif	64
2.2 L'organisation administrative de la wilaya	65
3. L'autonomie financière, une caractéristique des collectivités territoriales	65
3.1 La notion d'autonomie financière	66
3.2 Les fondements de l'autonomie financière de la commune	66
3.3 Le contenu de l'autonomie financière	66
3.3.1 De l'autonomie des ressources	66
3.3.2. La liberté d'affectation des ressources	67
3.3.3. La libre maîtrise du budget local	67
3.4. Les avantages et les limites de l'autonomie financière des collectivités locales	67
3.4.1 Les avantages de l'autonomie financière des collectivités locales	68
3.4.2 Les limites de l'autonomie financière des collectivités locales	68
SECTION 2 : Le cadre budgétaire communal : Mise en œuvre et spécificités	69
1. Du budget communal et de ses principes fondamentaux	69
2. Le cadre du budget communal	69
2.1 Le cadre juridique du budget des communal	69
2.1.1 Un acte réglementé	70

2.1.2 Un acte de prévision -----	70
2.1.3 Un acte d'autorisation-----	70
2.2 Le cadre technique du budget communal -----	70
2.2.1 La règle de l'annualité-----	70
2.2.2 La règle de l'universalité-----	70
2.2.3 La règle de l'unité-----	71
2.2.4 La règle de l'équilibre -----	71
2.2.5 La règle de l'antériorité -----	71
3. Structure du budget communal-----	71
3.1 Les recettes-----	71
3.1.1 Les recettes de la section de fonctionnement -----	71
3.1.2 Les recettes de la section d'équipement et d'investissement -----	72
3.2 Les dépenses -----	72
3.2.1 Les dépenses de la section de fonctionnement -----	72
3.2.2 Les dépenses de la section d'équipement et d'investissement -----	73
4. Les documents budgétaires -----	73
4.1 Le budget primitif-----	73
4.2 Le budget supplémentaire -----	74
5. Le processus budgétaire communal-----	74
5.1 Elaboration du budget communal-----	74
5.1.1 Préparation du budget communal -----	74
5.1.2 Vote et discussion du budget-----	75
5.1.3 Adoption du budget -----	75
5.2 L'approbation du budget communal-----	75
5.3 L'exécution de budget -----	76
SECTION 3 : L'analyse financière comme outil du contrôle budgétaire des communes -----	77
1. Le contrôle interne-----	77
2. Le contrôle externe-----	77
3. L'analyse financière comme outil du contrôle budgétaire des communes -----	82
3.1 Les techniques utilisées dans l'analyse financière des collectivités territoriales -----	83
3.1.1 Analyse financière rétrospective-----	83
3.1.2 Analyse financière prospective-----	83

3.2. Objectifs de l'analyse financière des collectivités territoriales -----	83
3.3 Les ratios comme instruments d'analyse financière et de gestion des budgets des collectivités territoriales-----	84
3.3.1 Définitions et utilité des ratios -----	84
3.3.3 Les ratios : Instruments du contrôle budgétaire -----	85
3.3.4. Les ratios : Instruments essentiels de tableaux de bord-----	85
3.2 Les ratios : Instruments de comparaison intercommunale-----	85
3.4. Typologie des ratios -----	86
3.4.2 Classification des ratios par fonction-----	86

Conclusion du chapitre III-----	87
--	-----------

CHAPITRE IV : Le contrôle budgétaire en pratique cas de la commune de Tizi-

Ouzou. Analyse dynamique des budgets « exercices 2021-2022 »

Introduction du chapitre IV -----	90
--	-----------

SECTION 1 : Brève présentation de la commune de Tizi-Ouzou -----	90
---	-----------

1. Présentation de la commune -----	90
-------------------------------------	----

2. Organigramme de la commune de Tizi-Ouzou -----	92
---	----

3. Les organes chargés du contrôle budgétaire au niveau de la commune -----	93
---	----

3.1. L'Assemblée populaire communale-----	93
---	----

3.2. La commission des marchés de la commune -----	94
--	----

3.3. Le contrôle de la tutelle -----	94
--------------------------------------	----

3.4. Le Contrôleur Financier -----	94
------------------------------------	----

3.5. Trésorier communale-----	95
-------------------------------	----

3.6. Le contrôle par la DPSB-----	95
-----------------------------------	----

Section2 : Analyse des budgets de la commune de Tizi-Ouzou dans le contexte du contrôle budgétaire (2021-2022) -----	95
---	-----------

1. Analyse des dépenses et recettes de la commune de T-O des années 2021 et 2 022 -----	96
---	----

2-Analyse de l'évolution des dépenses et des recettes 2021-2022-----	107
--	-----

Conclusion du chapitre IV -----	109
--	------------

CONCLUSION GENERALE -----	110
----------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes

RÉSUMÉ

Le contrôle budgétaire joue un rôle essentiel tant dans les collectivités territoriales que dans les entreprises, bien que le contrôle budgétaire ait pour objectif commun d'assurer une utilisation efficace des ressources, il diffère dans ses objectifs et son application en fonction du secteur, qu'il s'agisse de collectivités territoriales axées sur le service public ou d'entreprises orientées vers le profit et la compétitivité. Le contrôle budgétaire est un des outils qui analyse la performance, il propose donc des analyses d'écarts entre les réalisations et les prévisions dans le but de les expliquer et de permettre la décision d'actions correctives adaptées. A travers ce travail, on a essayé de montrer que le contrôle budgétaire est parmi les outils qui servent au pilotage de la performance de l'entreprise ainsi dans les collectivités territoriales à travers son rôle de détection d'écarts et de prise de mesures correctives, et L'ensemble de la recherche vise à mieux comprendre le rôle du contrôle budgétaire dans les collectivités territoriales en Algérie, en utilisant l'exemple de Tizi-Ouzou, afin d'améliorer la gestion financière, la transparence et la responsabilité à ce niveau.

Mots clés : budgets, contrôle budgétaire, écarts, pilotage, performance, collectivités territoriales, gestion financière, la transparence et la responsabilité .

ملخص

الرقابة الميزانية تلعب دورًا أساسيًا سواء في الجهات المحلية أو في الشركات، على الرغم من أن الهدف المشترك للرقابة الميزانية هو ضمان استخدام فعال للموارد، إلا أنه يختلف في أهدافه وتطبيقه حسب القطاع، سواء كانت الجهات المحلية تركز على تقديم الخدمة العامة أم تتجه الشركات نحو الربح والتنافسية. الرقابة الميزانية هي أحد الأدوات التي تحلل الأداء، وبالتالي تقدم تحليلات للفجوات بين التنفيذ والتوقعات بهدف تفسيرها واتخاذ تدابير تصحيحية مناسبة. من خلال هذا العمل، حاولنا أن نظهر أن الرقابة الميزانية تعتبر واحدة من الأدوات التي تستخدم في قيادة أداء الشركات وأيضًا في الجهات المحلية من خلال دورها في اكتشاف الفجوات واتخاذ التدابير التصحيحية. يهدف هذا البحث بشكل عام إلى فهم دور الرقابة الميزانية في الجهات المحلية في الجزائر بشكل أفضل، باستخدام مثال تيزي وزو لتحسين الإدارة المالية وزيادة الشفافية والمسؤولية على هذا المستوى.

كلمات مفتاحية: الميزانيات، الرقابة الميزانية، الفجوات، القيادة، الأداء، الجهات المحلية، الإدارة المالية، الشفافية

والمسؤولية